

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

IMPACT DE LA STRUCTURE ET DE LA COMPOSITION DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION SUR LA PERFORMANCE DES UNIVERSITÉS
AU CANADA

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME
EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES COMPTABLES

PAR
HIBAT-ALLAH MORSI

NOVEMBRE 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à exprimer mes remerciements et mes respects à mon directeur de recherche, M. Ahmed Naciri, pour l'encadrement de ce travail de recherche et pour ses orientations fructueuses.

J'adresse également mes remerciements à Mme Nadia Smaili et M. Sylvain Houle, pour leur gentillesse, leur disponibilité et leur encouragement.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à Mme Patt Hibbitts de l'université Simon Fraser (Colombie Britannique) pour sa gentillesse et avoir partagé avec moi ses travaux de recherche les plus récents.

Il m'est particulièrement agréable d'adresser mes vifs remerciements à mes parents, mes frères et sœurs ainsi qu'à mon mari pour leurs encouragements et leur précieux support.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
RÉSUMÉ	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
CADRE CONCEPTUEL	5
1.1 Contexte de l'étude	5
1.2 Aperçu sur la gouvernance des universités	11
1.2.1 Cadre législatif	12
1.2.2 Délégation du pouvoir	14
1.2.3 Autonomie des universités	15
1.2.4 Reddition des comptes	18
1.3 Cadre théorique	20
1.4 La nouvelle gestion publique et les universités	23
1.5 Problématique et question de recherche	24
CHAPITRE II	
REVUE DE LA LITTÉRATURE	28
2.1 Gouvernance des universités	28
2.2 Conseil d'administration	32
2.3 Performance des universités	39
CHAPITRE III	
HYPOTHÈSES ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	45
3.1 Hypothèses	45
3.1.1 Diversité du genre dans le conseil d'administration	47
3.1.2 L'indépendance	48
3.1.3 L'âge	50
3.1.4 La taille du conseil d'administration	51

3.1.5 La discipline	52
3.1.6 Le niveau d'éducation	53
3.2 Méthodologie	53
3.2.1 L'échantillon	54
3.2.2 Les variables	57
3.2.3 Présentation du modèle de la performance financière	62
3.2.4 Présentation du modèle de la performance académique ...	64
CHAPITRE IV	
SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	66
4.1 Statistiques descriptives des variables indépendantes	66
4.2 Présentation des résultats du modèle de la performance financière	69
4.3 Présentation des résultats du modèle de la performance académique	74
CONCLUSION	78
APPENDICE A	
LISTE DES UNIVERSITÉS PAR PROVINCE DE L'ÉCHANTILLON	81
APPENDICE B	
CORRÉLATION DE PEARSON. MODÈLE DE LA PERFORMANCE FISCALE	82
BIBLIOGRAPHIE	83

LISTE DES FIGURES

Figure

1.1	Conseil d'Administration et performance au sein des organisations universitaires	25
3.1	Modèle de gouvernance et de performance (figure de Daily et Dalton (1993) adaptée et révisée)	46

LISTE DES TABLEAUX

Tableau

3.1	Variables indépendantes	60
3.2	Variables de contrôle	61
4.1	Statistiques descriptives des variables indépendantes et de contrôle. Années 2009-2010	68
4.2	Statistiques descriptives des variables dépendantes. Exercice 2010	71
4.3	Régressions multiple des trois mesures de performance financière des universités, la performance de la collecte des fonds, les subventions publiques et la performance fiscale	73
4.4	Statistiques descriptives des variables dépendantes (performance académique). Année universitaire 2009-2010.....	75
4.5	Régressions multiple des trois mesures de performance académique des universités, le Ratio Étudiant/Professeur, les Frais de Bibliothèque et les Frais des Services aux Étudiants..	77

RÉSUMÉ

Dans le cadre de cette recherche, nous avons examiné l'impact de la structure et la composition du conseil d'administration sur la performance des universités canadiennes, et ce à travers une étude empirique basée sur une investigation corrélacionnelle. En effet, ce genre d'études a été largement abordé pour le cas des organisations à but lucratif en utilisant la technique de régression linéaire pour identifier la relation entre la performance de la firme et la structure du conseil d'administration. Cependant, pour le cas des organisations à but non lucratif en général, et des universités en particulier, les études dans ce cadre sont rares.

Afin d'identifier cette relation, un échantillon de 30 universités à travers le Canada a été sélectionné. Les résultats obtenus ont révélé que les modèles de l'efficacité et de la collecte des fonds, ainsi que les subventions publiques ne sont pas significatifs. Cependant, les résultats de la régression ont mis en évidence que le modèle de la performance fiscale est significatif. De plus, seulement les variables correspondant à l'indépendance du conseil d'administration, la présence des membres académiques et le niveau d'éducation des membres ont démontré un impact sur la performance fiscale. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure d'affirmer l'absence d'une relation systématique entre, la structure et la composition du conseil d'administration d'une part, et la performance financière de l'université d'autre part. Cependant, l'université n'est pas une entreprise, et de ce fait, les outils théoriques utilisés pour la compréhension de cette relation pour le cas des entreprises, ne sont pas généralement valables pour les universités.

En raison de l'insuffisance des informations financières utilisées pour la mesure de la performance de l'université, d'autres mesures intégrant des indicateurs non-financiers ont été également utilisées. En effet, des informations académiques ont été adoptées et trois variables dépendantes, communément utilisées en pratique, ont été sélectionnées, à savoir : le ratio Étudiant/Professeur, les frais de bibliothèque ainsi que les services rendus aux étudiants. Les résultats obtenus ont révélé que les modèles relatifs aux frais de bibliothèque et de services rendus aux étudiants sont significatifs. Tandis que le modèle de ratio étudiant/professeur n'a pas démontré un impact sur la performance de l'université. Pour le modèle de frais de bibliothèque, seulement la variable relative à la taille de l'université qui a démontré un impact sur la performance académique. D'autre part, les résultats obtenus avec le modèle de services rendus aux étudiants ont indiqué que seulement les variables, relatives à la taille du conseil d'administration et à la taille de l'université, ont un impact sur la performance académique.

Mots clés : gouvernance des universités, conseil d'administration, performance des universités.

INTRODUCTION

Au titre d'un organisme à but non lucratif, l'université est considérée comme un producteur majeur du savoir, et contribue activement à la croissance économique et au développement social des pays. Les principales missions de l'université sont l'enseignement supérieur, la recherche scientifique et les services rendus à la collectivité. De ce fait, une bonne gouvernance procure à l'université un environnement propice pour l'accomplissement de ces missions.

Au cours des trois dernières décennies, la gouvernance des universités, à travers le monde, a connu plusieurs réformes. Ces dernières ont été mises en place par la démocratisation des structures, au courant des années 60 et 70, à travers l'implication du personnel et des étudiants dans la prise de décision. En outre, à partir des années 90, et suite aux questionnements sur la performance et la reddition des comptes, d'autres réformes ont été adoptées par l'application de la nouvelle gestion publique. À cet effet, Meek et Davies (2009) définissent le système du savoir comme une structure organisée et un processus formel pour générer et représenter le contenu, les composants, les classes, ou les types du savoir. D'après les auteurs, la gouvernance de l'enseignement supérieur, est principalement la gouvernance de la gestion du savoir, et la formation d'un système de savoir cohérent.

Au Canada, les universités ont été créées par des actes provinciaux ou par des chartes. Elles découlent d'une économie fondée sur la connaissance de nouvelles technologies et elles optent pour l'internationalisation. À ce propos, et d'après les statistiques de l'AUCC¹, en 2009, plus de 1,5 millions étudiants, dont 87 000 étudiants étrangers, ont été inscrits dans différents programmes des universités Canadiennes. Le nombre de professeurs embauchés à temps plein, dépasse

¹ AUCC: Association des Universités et Collèges du Canada.

42 000. Il s'ajoute à plus de 108 000 professionnels et administratifs déjà à l'emploi à temps plein et à temps partiel. De plus, les universités Canadiennes utilisent plus de 30 milliards de dollars pour mener leurs activités dont 10 milliards sont dédiés aux activités de recherche. Ceci rend les universités très importantes à l'instar des secteurs gazier et pétrolier (AUCC, 2011). Le fait que le gouvernement fédéral est le principal bailleur de fonds des universités Canadiennes, cela a fait soulever beaucoup de questionnement, à leurs sujets, sur la qualité de la gouvernance et la reddition des comptes.

Historiquement, la question sur la gouvernance des universités au Canada était posée dès 1906 par la commission « Flavelle ». Celle-ci a clairement mis l'accent sur le cadre législatif des universités, nommé le « bicaméralisme ». Depuis, les universités canadiennes sont devenues autonomes pour les décisions internes, en procédant à la délégation du pouvoir décisionnel aux deux principaux corps législatifs à savoir : le conseil d'administration, qui assure la responsabilité des politiques administratives, et le sénat, qui s'occupe des affaires académiques. À partir des années soixante, il y a eu un grand intérêt pour le modèle de gouvernance qui acclamait la démocratisation de l'enseignement supérieur, par l'implication des professeurs et des étudiants dans la prise de décision.

À cet effet, les universités sont appelées à rendre des comptes et à démontrer leurs qualité de gouvernance aux parties prenantes. En ce sens, Baird (2006) a indiqué que l'environnement externe incite fortement les universités à améliorer leurs systèmes de gouvernance. En outre, tel que reporté par Shmidtlein (2004), si un problème de confiance persiste entre le gouvernement et les institutions de gouvernance, alors il serait très difficile pour les conseils d'administration de mettre en évidence la qualité de leurs contributions. Pour pallier à ce problème, Askling et al. (2004) ont mentionné, qu'en se conformant aux exigences d'assurance-qualité, les conseils d'administration seront crédibles, et seront consistants à l'égard des efforts internes engagés pour concrétiser une culture de progrès continu de l'université.

Le conseil d'administration de l'université est le plus important mécanisme interne de gouvernance. Son efficacité est d'une importance majeure pour aspirer à un système de gouvernance efficace (Jakson et Holland, 1998; Taylor et Machado, 2008). De plus, d'après Abzug et Galaskiewicz (2001), le conseil d'administration au sein d'une institution universitaire est considéré comme le cadre institutionnel qui procure la légitimité à l'organisation. Par ailleurs, Jones et Skolnik (1995) ont indiqué que ce dernier joue un rôle important dans le respect des conventions particulières, des normes et de l'académie.

Il est important de noter que suite à l'examen des structures des conseils d'administration, plusieurs recherches se sont focalisées à l'interprétation de la performance des entreprises en se basant sur l'efficacité de la gouvernance (Bhaget et Black, 1999; Hermalin et Weisbach, 2003). Toutefois, tel que souligné par plusieurs auteurs (Low, 2006; Spear, 2004; Cornforth, 2004), les résultats de ces recherches ne s'appliquent pas, en général, pour les entreprises sociales ou les organisations à but non lucratif.

Dans le cadre de cette étude, il est proposé d'examiner l'impact de la composition du conseil d'administration sur la performance financière ainsi que sur la performance académique des universités. Il faut signaler que plusieurs études ont été réalisées sur le conseil d'administration des universités canadiennes. Ces dernières sont généralement des études exploratoires qui se limitaient aux statistiques descriptives seulement (voir, Jones et Skolnik, 1995; Jones et al. 2001; Cameron 1991; Houwing et Kristjanson, 1975). En raison de la rareté des études empiriques dans ce cadre, il est important de supporter les études exploratoires antérieures par des études empiriques. Celles-ci permettront d'élucider la relation qui existe entre la structure du conseil d'administration et la performance de l'université.

En se basant sur la théorie d'agence, la relation entre le conseil d'administration et la performance a été largement abordée par les chercheurs pour le cas des entreprises. En effet, la présente recherche qui est, à notre avis, une première au

Canada, vise à identifier cette relation pour le cas des universités, et ce en se basant essentiellement sur la théorie d'agence et sur la théorie de dépendance des ressources.

En ce sens, l'étude sera menée en réalisant une investigation empirique sur la base d'un échantillon de 30 universités canadiennes. De plus, le modèle de Ritchie et al. (2007) est adopté, pour lequel trois modèles de régression linéaire multiple considérant trois facteurs, cités par les auteurs, seront utilisés. Le premier facteur concerne l'efficacité de la collecte de fonds, le deuxième facteur représente les subventions publiques, et le troisième facteur est la performance fiscale. Cependant, en raison de l'insuffisance des informations financières utilisées pour la mesure de la performance de l'université, d'autres mesures intégrant des indicateurs non-financiers ont été également utilisées. En effet, des informations académiques ont été adoptées et trois variables dépendantes communément utilisées en pratique (Classement MacLeans) ont été sélectionnées, à savoir : le ratio Étudiant/Professeur, les frais de bibliothèque ainsi que les services rendus aux étudiants.

Le premier chapitre de ce mémoire présente le cadre conceptuel et décrit le contexte de l'étude. En outre, il expose les grandes lignes sur la gouvernance des universités ainsi que le cadre théorique. Le deuxième chapitre synthétise la revue de littérature et constitue un élément de l'état de l'art sur la gouvernance, le conseil d'administration et la performance des universités. Dans le chapitre 3, nous développons la méthodologie adoptée en présentant le modèle empirique. Le quatrième chapitre est consacré à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats. Nous concluons cette étude en mettant la lumière sur ses limites et nous proposons des recommandations pour des recherches futures.

CHAPITRE I

CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre présente le cadre conceptuel et décrit le contexte de l'étude. En outre, il expose les grandes lignes sur la gouvernance des universités ainsi que le cadre théorique.

1.1 Contexte de l'étude

L'enseignement supérieur a connu une évolution significative au cours de l'histoire. Il joue présentement un rôle important dans le développement économique et culturel de la société. Des réformes majeures ont été menées dans ce secteur après la 2^{ème} guerre mondiale. Ceci en passant du système d'éducation d'élite au système d'éducation de masse (Scott, 1995), ce qui a conduit à de grands travaux de restructuration dans ce secteur.

Dans ces travaux, Trow (1972, 2006) a présenté un cadre théorique permettant d'expliquer les différentes transitions réalisées dans l'enseignement supérieur en général. Il a expliqué la transition de l'éducation d'élite vers l'éducation de masse, ainsi que celle menant vers l'éducation universelle. En effet, ces transitions sont le fruit de la croissance enregistrée dans le secteur de l'enseignement supérieur. D'après l'auteur, cette croissance est due, d'une part, à l'expansion de ce secteur, et d'autre part, elle est due à sa réorientation. En outre, l'auteur a indiqué que les transitions identifiées ont eu beaucoup d'impacts sur des éléments comme: les fonctions de l'enseignement supérieur, les formes de l'enseignement et de l'administration académique, la carrière des étudiants, le lieu du pouvoir ainsi que le

processus de la prise de décisions, les normes de l'éducation, et surtout la gouvernance. D'où l'intérêt pour les études sur la gouvernance des organisations à but non lucratif (cas des universités), qui deviennent de plus en plus importantes à travers le monde. Cela est motivé par la croissance importante enregistrée dans le secteur de l'enseignement supérieur et par l'autonomie dans la prise de décision par les dirigeants de ce secteur comparativement à leurs vis-à-vis dans les organisations à but lucratif.

Présentement, les universités à travers le monde sont incitées à se conformer aux nouvelles réformes concernant leurs systèmes de gouvernance (OCDE², 2003; Fielden, 2008). Ces réformes s'appuient essentiellement sur les changements majeurs qu'a connus l'université qui sont résumés par les points suivants :

- l'influence de la globalisation ou l'internationalisation qui se manifeste à travers :
 - la concurrence entre les universités à travers le monde, qui est le fruit de la classification mondiale, a un impact majeur sur la crédibilité de l'université.
 - l'adoption de programmes de formation internationaux par la plus part des universités de renommées mondiales.
 - l'augmentation du nombre d'étudiants étrangers.
 - la coopération inter-universités et avec des organismes internationaux.
- l'adoption de nouvelles méthodes d'enseignement en utilisant des technologies récentes tel que l'internet.
- les exigences du marché du travail pour des employés diplômés et hautement qualifiés.

² OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

- la diminution des subventions publiques en raison des crises financières. Cela a poussé les universités à chercher d'autres ressources financières, et a rendu «l'université entrepreneuriale».
- les appels à la transparence et à la reddition des comptes en faveur du gouvernement, les étudiants et leurs parents et les autres parties-prenantes.

Ceci va dans le même sens que l'interrogation de Wells (2009) : « *Can higher education reach higher?* ». En conséquence, l'université doit s'accommoder à ces changements, et doit également revoir sa gestion et réviser son système de gouvernance.

A ce sujet, récemment en Europe, des pays comme la Norvège, la Suède et le Portugal ont décidé de créer un conseil central ou une commission de gouvernance pour leurs institutions universitaires (Taylor et Machado, 2008).

Le gouvernement Canadien n'adopte pas une politique d'éducation nationale, ce qui explique l'absence d'un ministère d'éducation fédéral, il est en revanche le bailleur de fond principal pour les activités de recherche. Cependant, il délègue le pouvoir, dans ce cadre, aux gouvernements provinciaux. Par ailleurs, l'AUCC est le seul organisme qui regroupe 95 universités au Canada et exerce ses fonctions depuis 1911.

Historiquement, en 1906, la commission Flavelle a recommandé de recourir à un système de gouvernance bicaméral pour les universités canadienne. Soixante ans plus tard, la commission Duff-Berdhal (Duff et Berdhal, 1966) a publié son rapport et a appuyé ce même système pour résoudre les problèmes de gouvernance soulevés à cette époque. D'après les auteurs (Duff et Berdhal, 1966):

les universités deviennent si grandes, si complexes et si dépendantes des fonds publics que les savants ne peuvent plus déterminer ni influencer leurs propres politiques, qu'une nouvelle catégorie montante d'administrateurs est

en voie d'assumer le contrôle et que le gouffre d'incompréhension et de méprise s'élargit de plus en plus entre le personnel universitaire et le personnel administratif et porte gravement atteinte au fonctionnement de ces deux entités... .

En effet, le rapport de la commission Duff-Berthel a conduit les universités à réaliser plusieurs réformes au niveau des conseils d'administration et des sénats.

Par la suite, en 1993, le GEIDU³ a publié son rapport sur la gouvernance des universités. Il a recommandé des modifications sur le fonctionnement du sénat et du conseil d'administration. D'après ce groupe (GEIDU, 1993) :

On nous a régulièrement indiqué, durant nos audiences, que le contrôle de l'université est passé aux mains d'un groupe de cadres supérieurs de l'administration (recteur, vice-recteur(s), doyen(s) qui dirige en pratique l'université sans avoir vraiment de comptes à rendre à personne. Nous nous sommes fait dire qu'à certains endroits, ces cadres ont formé un comité officiel de gestion qui, dans les faits, a pris la place du conseil d'université et même, fréquemment, du conseil d'administration. On nous a, à maintes reprises, indiqué que le conseil d'université n'était maintenu que pour donner plus de crédibilité aux décisions déjà prises ailleurs. Au fur et à mesure que l'état-major administratif de l'université s'est alourdi, plus de cadres ont revendiqué une place d'office au conseil d'université, avec droit de vote, réduisant ainsi le pouvoir relatif des membres élus. À bien des endroits, le recteur cumule les fonctions de président de la chambre et de chef du gouvernement, faisant craindre que les décisions de forme émanant de la présidence ne soient motivées davantage par des fins politiques que par les règles de la procédure parlementaire. Dans certains établissements, ce contrôle par l'administration est encore accru par un recours excessif au secret. Il n'est pas surprenant, dans ces conditions, que le corps professoral et les étudiants en viennent à considérer qu'en siégeant au conseil d'université et, particulièrement, à ses divers comités, ils ne font que perdre leur temps. Il en découle un cynisme malheureux envers l'autorité en général. Il est déprimant de constater que le rapport Duff-Berthel faisait déjà beaucoup de ces constatations en 1966.

³ GEIDU : Groupe d'Étude Indépendant sur la Direction des Universités.

En 2004, l'ACPPU⁴ a publié un document qui discute les conventions collectives des académiciens de l'université, et plus spécifiquement, leurs droits de participation dans la gouvernance de l'université. Dans ce document, il est reporté que :

À l'heure actuelle, le problème majeur dans la gouvernance des institutions postsecondaires est la concentration croissante du pouvoir et du contrôle dans les bureaux de l'administration centrale. Motivés par des appels à l'établissement de modèles de gestion s'apparentant de plus près à ceux du secteur privé, les administrateurs remettent de plus en plus en question les structures traditionnelles de la gouvernance collégiale.... il nous faut à tout prix reconnaître que la négociation collective se révèle le meilleur moyen et le plus fiable de garantir un rôle adéquat au personnel académique dans la prise de décisions universitaires.

En novembre 2009, un groupe de travail sur la gouvernance désigné par l'ACPPU, a publié un rapport portant sur les problèmes de gouvernance liés au sénat et à la relation entre le sénat et le conseil d'administration. Ce groupe de travail a indiqué que (ACPPU, 2009) :

Dans certains établissements, c'est le recteur qui préside le sénat. Dans bon nombre d'entre eux, la composition du sénat s'est modifiée, reflétant l'influence et la présence plus marquées de l'administration. Rares sont les sénats qui jouent un rôle significatif quelconque sur le plan financier et budgétaire. Ils sont de plus en plus nombreux à se retrouver face à un processus de planification scolaire tronqué et à être voués à un simple rôle de destinataire des rapports du recteur et du conseil d'administration. Afin de rétablir la centralité du personnel académique dans la prise des décisions, il y aurait lieu d'intégrer dans les conventions collectives des dispositions qui définissent clairement le rapport du conseil d'administration et du sénat à la convention. Il est de même tout aussi important de protéger le rôle collégial de nos membres.

⁴ ACPPU : Association Canadienne des Professeures et Professeurs d'Université

Ce groupe de travail a recommandé également d'avoir une convention collective qui ressemble à celle de l'université Wilfrid-Laurier. Cette dernière prévoit que le conseil d'administration tout comme le sénat doivent exercer leurs droits, pouvoirs et responsabilités d'une manière juste, raisonnable et conforme aux dispositions de la convention.

Il est important de signaler, comme conséquence de non applicabilité des recommandations de ce groupe, plusieurs grèves ont été décrétées comme signe de non satisfaction aux conditions de travail à l'université par le personnel académiques. À titre d'exemple, on peut citer les cas de l'université de Montréal et de l'université du Québec à Montréal (UQÀM).

Par ailleurs, l'IGOPP⁵ a publié en 2007 un rapport de recherche sur la gouvernance des universités au Québec. Dans ce dernier, il est proposé un ensemble de principes de gouvernance, notamment des principes concernant le conseil d'administration tels que sa composition en membres internes et en membres indépendants, sa taille (entre 12 et 20, pour un nombre optimal de 15), sa diversification ainsi que sa représentativité. Il est aussi indiqué que le conseil d'administration doit être composé majoritairement de membres indépendants (60 à 66%). De plus, le rapport en question a abordé d'autres règles concernant le droit de vote, la durée de mandat, l'expertise des membres, ... etc. Suite à ce rapport, en 2009, le gouvernement du Québec a proposé un projet de loi sur les universités du Québec en matière de gouvernance nommé la loi n° 38⁶. Celle-ci a exhorté un débat de la part des concernés et a fait l'objet de critiques majeures.

En outre, plusieurs études ont été réalisées sur le conseil d'administration des institutions universitaires canadiennes. Il faut signaler que ces dernières sont généralement des études exploratrices qui présentent les caractéristiques des conseils d'administration. Elles sont basées sur des questionnaires et se limitaient

⁵ IGOPP : Institut de la Gouvernance des Organisations Privées et Publiques.

⁶ Assemblée Nationale : Projet de loi n° 38, 2009.

dans la plus part des cas aux statistiques descriptives, sans pour autant mener des études empiriques basées sur un modèle statistique (voir, Jones et Skolnik, 1995; Jones et al. 2001; Cameron 1991; Houwing et Kristjanson, 1975).

Comme résumé à cette section, à notre connaissance, les études empiriques sur la structure du conseil d'administration des universités en relation avec la performance de l'université sont pratiquement rares au Canada. D'où l'importance de supporter les études exploratrices antérieures par des études empiriques. Celles-ci permettront d'élucider la relation qui existe entre la structure du conseil d'administration et la performance. Cela est en effet l'objectif majeur visé par cette recherche.

1.2 Aperçu sur la gouvernance des universités

Enders (2004) a défini la gouvernance comme étant un ensemble de différents modes d'actions individuelles de coordination, ou des formes de base d'ordre sociale. Auparavant, Mayntz (1998) a résumé le développement de la théorie de la gouvernance politique. En effet, jusqu'à la fin des années 80, cette théorie a été utilisée simplement pour expliquer les questions sur les politiques des gouvernements et des autorités. À la fin des années 90, cette théorie a beaucoup été appliquée dans les travaux de recherche sur la gouvernance dans l'enseignement supérieur. D'après Mayntz (1998), l'évolution de cette théorie a été expliquée par les trois étapes suivantes, à savoir : la planification des politiques, le développement des politiques et l'implémentation des politiques. Ces trois étapes reflètent la relation qui lie l'université à l'état. Cette relation est, jusqu'à présent, considérée comme un sujet d'actualité dans plusieurs pays à travers le monde. Cependant, une des critiques majeure à cette théorie, est qu'elle n'est applicable que pour les études sur un gouvernement qui a un système politique, une

organisation et des frontières bien établies. De ce fait, cette théorie ne répond pas aux attentes sur la mondialisation.

Par ailleurs, dans un autre registre, le rapport de l'OCDE (2003) indique que la gouvernance des universités est :

une notion complexe qui recouvre le cadre législatif, les caractéristiques des établissements et leurs articulations avec l'ensemble du système, le mode d'affectation des moyens financiers aux établissements et la façon dont ces derniers doivent rendre compte de l'usage qu'ils en font, ainsi que certaines structures et corrélations moins formelles qui peuvent dicter des comportements ou les influencer.

Définitivement, la compréhension de la relation université-État est primordiale pour une meilleure explication de la gouvernance des universités. Cette relation est fortement influencée par des facteurs comme le cadre législatif, la délégation du pouvoir, l'autonomie des universités ainsi que la reddition des comptes. Ces facteurs sont résumés dans ce qui suit.

1.2.1. Cadre législatif

Avec le développement des institutions universitaires et l'accroissement continu de leurs activités et de leurs rôles dans la société, plusieurs personnes et organismes ont manifesté leur grand intérêt aux universités. De ce fait, il est important que le gouvernement encadre la relation entre les universités et les parties-prenantes par la promulgation de lois et de règlements. Dépendamment de la nature de l'institution universitaire, privée ou publique, les règlements sont différents d'un pays à un autre. De plus, s'il est d'intérêt d'étudier la gouvernance des universités à travers le monde, ou s'il est requis de la critiquer ou de faire des comparaisons, il est important de

connaître le cadre juridique et légal qui gèrent l'enseignement supérieur du pays, ainsi que la nature de chaque université.

D'après Rontopoulou (1998), le cadre législatif (ou réglementaire) est défini comme étant l'autorité nationale de tutelle, et il est applicable à tous les établissements de son ressort. Il peut selon les pays, fixer les missions et les finalités, les structures et tâches des différentes catégories de personnel, le contrôle et l'évaluation des établissements ainsi que le rôle des organes intermédiaires.

Dans certains pays, la loi qui encadre les universités peut être ferme, comme elle peut être souple dans d'autres. Elle peut être également une loi individuelle comme c'est le cas pour les institutions universitaires privées. À ces propos, Fielden (2008) a réalisé une comparaison entre de nouvelles lois appliquées dans plusieurs pays en Irlande, en Afrique du sud, au Sri Lanka, au Danemark, en Indonésie, au Japon, en Tanzanie ainsi qu'en Thaïlande. Il a conclu que quatre points communs existent entre ces lois qui sont résumés comme suit :

- La clarification du pouvoir du ministère de l'éducation (ou de son équivalent) et de l'organisme de contrôle « *buffer body* », ainsi que la gestion du financement de l'université.
- Les déclarations sur l'autonomie des universités et la liberté académique.
- La clarification du pouvoir et de la responsabilité du corps gouverneur des institutions autonomes.
- Les rapports sur la reddition des comptes et les pouvoirs du ministère.

Le cadre législatif dépend de la nature de l'institution universitaire si celle-ci est privée ou publique. Pour les universités publiques, Fielden (2008) a énuméré quatre modèles institutionnels de la gouvernance en fonction du statut légal de l'université, qui sont résumés ci-après :

- Contrôle de l'état : l'université est une agence du ministère de l'enseignement supérieur ou de son équivalent, ou bien elle est une corporation de l'état ex : La Malaisie.
- Semi-autonome : l'université peut être une agence du ministère de l'enseignement supérieur, une corporation de l'état, ou un corps statutaire « *statutory body* » ex : La Nouvelle Zélande et la France.
- Semi-indépendante : l'université est un corps statutaire, une institution à caractère caritatif ou bien une corporation à but non lucratif sous le contrôle du ministère l'enseignement supérieur ex : Le Singapore.
- Indépendante : l'université est un corps statutaire, une institution à caractère caritatif ou bien une corporation à but non lucratif sans la participation du gouvernement. Elle n'est soumise à aucun contrôle concernant la stratégie nationale (établie par le gouvernement) mais elle est reliée seulement au financement public ex : Le Canada, l'Australie et le Royaume Uni.

En ce qui concerne les universités privées, il existe un cadre législatif beaucoup moins important que celui des universités publiques. Néanmoins, ce cadre reste nécessaire pour l'état afin d'exercer son rôle de régulateur et de support pour l'université, en plus de son implication dans la supervision de la nomination des fiduciaires.

1.2.2. Délégation du pouvoir

Ces dernières décennies ont connu des changements dans la gouvernance des universités au niveau de la délégation du pouvoir. D'après Fileden (2008), celle-ci s'est manifestée sous trois formes :

- la délégation du pouvoir par le gouvernement central à un niveau inférieur,

- la délégation à un organe de contrôle « *buffer body* » spécialisé, ou
- la délégation directe aux institutions universitaires.

On peut rencontrer la première forme de la délégation du pouvoir dans plusieurs pays Européens, au États-Unis, au Canada, en Australie, en Chine ainsi qu'en Allemagne. Dans ce cas, le ministère de l'enseignement supérieur compte sur les gouvernements provinciaux pour contrôler les universités tout en assurant, en même temps, sa mission de coordination. Cependant, avec cette forme, le gouvernement central risque de perdre le contrôle de sa politique nationale tel qu'il est le cas au Canada ou en Allemagne. Contrairement à ces pays, dans d'autres pays tels que les États-Unis et l'Australie, le gouvernement central impose son contrôle aux universités par le fait qu'il détient les sources de financement.

La deuxième forme de la délégation de pouvoir à un « *buffer body* » est bien fréquente dans plusieurs pays tels que le Royaume Uni, l'Inde, le Pakistan, la province de Manitoba au Canada ainsi que dans d'autres pays du Commonwealth. Dans le cadre de cette forme, le ministère de l'enseignement supérieur ou son équivalent, délègue les opérations de gestion et de financement au « *buffer body* », mais il se procure le contrôle de quelques missions comme une stratégie nationale.

La troisième forme est utilisée par des petits pays qui ont un nombre limité d'institutions universitaires (ex. Botswana). Dans ce cas, le ministère gère directement ses universités, mais il leurs délègue un pouvoir considérable.

1.2.3. Autonomie des universités

L'autonomie des universités est considérée comme un processus qui en résulte à travers les lois imposées par le gouvernement. Trow (1972, 2006), explique à travers son cadre théorique, que la croissance de l'enseignement supérieur est à l'origine du

questionnement sur la nature de la relation qui existe entre l'état et l'enseignement supérieur. Il faut signaler que beaucoup d'universités à travers le monde, surtout en Europe, optent pour leur autonomie. Cela a suscité beaucoup de débats de la part de plusieurs organisations. L'autonomie des universités est définie d'après l'AIU⁷ (2006) comme étant :

Le degré nécessaire d'indépendance à l'encontre de toute intervention extérieure que nécessite l'université en ce qui concerne son organisation et son administration, l'allocation de ses ressources en son sein et l'obtention de revenus supplémentaires, le recrutement de son personnel, l'organisation des études, et en fin de compte, la liberté de l'enseignement et de la recherche.

L'autonomie des universités est essentiellement liée aux deux éléments suivants :

- La recherche des fonds. Celle-ci crée une certaine dépendance envers le fournisseur de fond qui est généralement le gouvernement dans le cas des universités publiques. Tel que mentionné par Sporn (1999), la dépendance est engendrée lors de l'échange avec l'environnement extérieur de l'organisation pour acquérir des ressources de fonds. Le degré de dépendance est conditionné par la rareté de ces ressources. La dépendance financière peut mener à des problèmes politiques qui nécessiteront des solutions politiques. De ce fait, on se retrouve avec des organisations dépendantes des autres, ce qui mène à une dimension politique de la dépendance en ressources. Par ailleurs, cette dépendance est expliquée par la théorie de la dépendance des ressources, tel que indiqué par Slaughter et Leslie (1997). Cette théorie stipule que les comportements des membres de l'organisation sont expliqués uniquement en faisant référence aux actions des agents externes. En outre, cette théorie indique que ceux qui fournissent des ressources aux organisations ont la capacité d'exercer un grand pouvoir sur eux. Cependant, pour le

⁷ AIU : Association Internationale des Universités.

cas de l'enseignement supérieur, les agents externes sont essentiellement les responsables politiques.

- La relation des universités avec le gouvernement et ses institutions, ce qui nécessite une coordination entre les universités et le gouvernement afin de se conformer avec les stratégies globales du pays. D'après McDaniel (1996), cette relation a des impacts sur la gestion institutionnelle de l'université qui sont résumés comme suit :

- Le financement, tel que la nature du fond octroyé ou le droit d'emprunter de l'argent sur le marché des capitaux.
- Aspects généraux sur la gestion, telles que la liberté de conclure des contrats et la position légale des universités.
- Questions académiques, tels que le développement de nouvelles disciplines, les pouvoirs de prise de décision sur les curricula, le contenu des cours et la qualité de l'évaluation.
- Politique personnelle, telles que la nomination et la rémunération du personnel.
- Les affaires estudiantines, tels que les critères d'accès et les frais de scolarité.

Taylor et Miroiu (2002) ont énuméré trois modèles de système de gouvernance qui sont essentiellement basés sur la relation de l'université avec le gouvernement :

- le modèle du contrôle de l'état,
- le modèle de la supervision de l'état, et
- le modèle basé sur le marché.

En d'autres termes, l'autonomie signifie que les universités mutent du modèle de gouvernance de contrôle de l'état au modèle de la supervision de l'état, ou bien du

modèle semi-indépendant au modèle indépendant si nous considérons la classification établie par Fielden (2008) tel que mentionné auparavant.

1.2.4 Reddition des comptes

Selon Normanton (1971), la reddition des comptes consiste à la divulgation des informations financières auditées, et à fournir des informations explicatives et détaillées de toutes les actions et décisions prises par les administrateurs des institutions publiques. Toutefois, le débat sur ce sujet est toujours d'actualité, et l'affaire Enron (décembre 2001), n'est qu'un exemple très répondu qui a fortement incité les appels vers la reddition des comptes. En outre, tel que indiqué par Dressel (1995) :

« Autonomy does not include the freedom to be irresponsible and unaccountable »

De ce fait, en étant le bailleur de fonds principal, les gouvernements exigent des institutions universitaires la reddition des comptes. Cela permet de rassurer l'efficacité des fonds publics, d'améliorer la confiance des parties prenantes et de prouver la contribution des universités dans la société. En effet, la relation entre les universités et le gouvernement est basée sur la rationalisation et la dépendance. En ce sens, le groupe de travail sur l'allocation des ressources « Task Force on Resource Allocation » a suggéré aux universités, dans son rapport publié en 1995, ce qui suit :

- reconnaître la légitimité du rôle du gouvernement dans la détermination des politiques de l'enseignement supérieur.
- reconnaître que le rôle du gouvernement changera au fil du temps.

- s'engager pour un dialogue constructif afin de mieux concilier les objectives de la politique publique et les intérêts de l'université.
- gagner la confiance du gouvernement en faisant preuve d'efficacité quant à l'utilisation des ressources publiques.

Dans ce contexte, il est clair que le conseil d'administration est la première structure qui est appelée à rendre des comptes sur ses activités. À cet effet, dans l'étude nationale sur les pratiques des conseils d'administration du secteur bénévole et sans but lucratif au Canada (2006), il est mentionné dans les résultats du questionnaire que le conseil d'administration devra rendre des comptes à ce qui suit :

- aux membres de l'organisme
- à la communauté
- au gouvernement
- aux donateurs
- aux contribuables
- aux patients
- aux compagnies d'assurance.

De plus, il est reporté que 87% des répondants ont confirmé que le conseil d'administration s'acquittait efficacement de son obligation de rendre des comptes aux parties intéressées.

Par ailleurs, selon l'article publié dans « The Globe and Mail » par Wente (2010), le premier ministre de l'Ontario Dalton McGuinty, a déclaré que la reddition des comptes dans les universités canadiennes est faible. Il comptait alors entamer, dans les prochains mois, des discussions sérieuses avec les universités et les collèges sur ce sujet, où on s'attendait à un retour de l'argent supplémentaire qu'ils ont obtenu pour éduquer plus de 30 000 étudiants.

Il y a lieu de signaler que plusieurs universités à travers le monde ont pu obtenir leur autonomie, comme c'est le cas des universités au Japon, à Taiwan, en Malaisie, à Singapour, en Allemagne, ..., etc., mais les gouvernements leurs ont exigé, en échange, la reddition des comptes par l'application de la comptabilité, la mise en place de commissions d'audit et de vérification, ainsi que la publication des rapports annuels. En ce sens, Berdahl et McConnell (1999) expriment la relation reddition de comptes–autonomie par :

« autonomy in its complete sense means that power to govern without outside controls and accountability means the requirement to demonstrate responsible actions to some external constituenc(y)ies. In theory, the argument has been made that there is no necessary incompatibility between being both highly autonomous and rigorously accountable; in practice, one senses that usually where more accountability is required, less autonomy remains. The ideal is to be sought seems clearly a balance of both conditions ».

À ces propos, il est clair que la reddition des comptes et l'autonomie sont inter-liées, et pour aboutir à la balance indiquée ci-avant par Berdahl et McConnell (1999), il est important que le gouvernement soit associé aux actions et aux décisions à entreprendre par l'université.

1.3 Cadre théorique

Les universités font partie des organisations à but non lucratifs. Leurs gouvernance n'a pas fait l'objet d'études et de recherches importantes à l'instar de ce qu'a été réalisé pour les entreprises. Cependant, les études sur la gouvernance des entreprises prennent en considération la théorie d'agence, en particulier, la relation d'agence entre les propriétaires et les dirigeants. Dans ce cadre, la gouvernance des entreprises s'intéresse essentiellement à protéger les droits et les intérêts des

actionnaires afin de rassurer la maximisation de leurs richesses. Toutefois, pour gérer cette richesse, les actionnaires (principaux) délèguent le pouvoir aux gestionnaires (agents) de l'entreprise, et dans la relation principal-agent, le principal délègue le contrôle à un agent et s'attend à ce que ce dernier réagi d'une manière conforme à ces intérêts (Jensen et Meckling, 1976).

La richesse des actionnaires dépend de l'intégrité et du professionnalisme des gestionnaires à l'égard de leurs investissements. Comme certains gestionnaires ont tendance à maximiser leurs profits au détriment des actionnaires, ils peuvent alors utiliser les capitaux des actionnaires pour leurs propres intérêts, comme ils peuvent mal gérer l'entreprise en investissant dans des projets inutiles. Ceci va influencer négativement sur la richesse des actionnaires. Dans ce cas, il existe un problème d'agence. De ce fait, les actionnaires doivent encadrer et contrôler les dirigeants afin de protéger leurs richesses. De plus, il est question de les inciter à travailler pour l'amélioration de la performance de l'entreprise, et donc, améliorer sa rentabilité financière. Dans ce contexte, Tirole (2001) a suggéré une définition à la gouvernance qui répond à la fois à une sélection défavorable et à un problème de risque subjectif. De plus, il a souligné qu'une bonne structure de gouvernance est celle qui sélectionne les gestionnaires les plus aptes.

Par ailleurs, Shleifer et Vishny (1997) définissent la gouvernance comme étant la façon dont les fournisseurs du financement des sociétés s'assurent par eux-mêmes d'obtenir un retour sur leur investissement. Par contre, Tirole (2001) a indiqué que le débat entre plusieurs économistes et juristes est sur comment créer de la valeur pour les actionnaires que sur sa légitimité.

La théorie d'agence stipule que les gestionnaires ont un rôle important sur la création de la valeur pour les actionnaires, de plus, ces gestionnaires influencent considérablement les autres membres de l'entreprise, comme les salariés, les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes. Par conséquent, il existe une relation entre les dirigeants, qui ont également pour but de maximiser leurs intérêts, et les parties prenantes. À cet effet, la gouvernance est explicable non seulement

par la relation d'agence propriétaires-gestionnaires, mais aussi par la relation parties prenantes-gestionnaires. En ce sens, Charreaux (1997) a proposé une autre définition de la gouvernance des entreprises :

le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.

Cette définition qui est inspirée de Williamson (1985), définit la gouvernance comme étant les structures gouvernant les transactions qui se produisent entre l'entreprise ou l'organisation et ses dirigeants. Ces définitions permettent une vision plus large de la gouvernance qui couvrent non seulement la relation d'agence actionnaires-gestionnaires, mais également la relation parties prenantes-gestionnaires. De plus, Charreaux (1997) a abordé la notion de « *gouvernement des organisations* » et a également soulevé la problématique pour laquelle les dirigeants se comportent d'une façon à protéger les intérêts des autres parties prenantes au lieu de protéger les intérêts des propriétaires. Pour cela, Miller-Millesen (2003) a mentionné que la théorie d'agence ne répond pas de façon adéquate à toutes les questions sur la gouvernance, en l'occurrence, les questions sur les conseils d'administration des entreprises ainsi que les organisations à but non lucratif. De ce fait, plusieurs chercheurs ont choisi d'utiliser d'autres théories dans leurs études, à savoir, la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984; Luoma et Goodstein, 1999; Brown, 2002), la théorie institutionnelle (Abzug, 1996) ainsi que la théorie de la dépendance des ressources (Miller-Millesen, 2003).

Pour ce qui est des conseils d'administration, il est important de signaler que plusieurs chercheurs (Miller-Millesen, 2002; Olsen, 2000; O'Regan et Oster, 2005; Alonso et al., 2009) ont utilisé la théorie d'agence afin d'étudier leurs performances. Le conseil d'administration a la responsabilité de contrôler les décisions prises par

les gestionnaires de l'organisation, et les fonctions de « *Risk-Bearing* » sont séparées des structures de décisions. En effet, tel que reporté par Fama et Jensen (1983), les actionnaires sont assurés que l'organisation utilise ses ressources comme il se doit. Il faut signaler également, que plusieurs chercheurs se sont basés sur la théorie d'agence pour expliquer le rôle du conseil d'administration et sa contribution à la performance organisationnelle des organismes (Fama et Jensen, 1983; Freeman, 1984; Dalton et .al, 1998; Miller-Millesen, 2002; Daily et .al, 2003). Quant aux études sur la structure du conseil d'administration, Miller-Millesen, (2003) a résumé les trois cadres théoriques les plus souvent utilisés, à savoir :

- La théorie d'agence : Le conseil d'administration adopte surtout le rôle de contrôle afin d'équilibrer la relation entre lui et les membres du conseil.
- La théorie de la dépendance des ressources : Si les membres du conseil d'administration sont choisis pour gérer l'incertitude, alors, il serait raisonnable d'anticiper, à ce qu'un comportement de réticence soit répandu dans le conseil.
- La théorie institutionnelle : Si la composition du conseil d'administration devait changer selon un mandat externe, alors le conseil est appelé à se conformer à des attentes normatives afin de légitimer son comportement.

En résumé, beaucoup de recherches ont mis en évidence des insuffisances dans les cadres théoriques et les modèles adoptés dans la gouvernance. Elles recommandent en conséquence, de réviser les pratiques actuelles de la gouvernance et du conseil d'administration.

1.4 La nouvelle gestion publique et les universités

La nouvelle gestion publique a été mise en place à la fin des années 80. Elle est considérée comme un mécanisme idéologique de réforme du secteur publique.

Dans le secteur de l'éducation, Neave (1988) a utilisé le terme « *evaluative state* ». Les mécanismes de reddition des comptes, le managérialisme, la corporatisation, la marchandisation et la performance ont accompagné la transition économique de « *welfare state* » à l'économie globale (Fisher et Rubenson, 1998). Avec la nouvelle gestion publique, les réformes dans le secteur public ont conduit à des changements fondamentaux, non seulement dans les politiques et les pratiques, mais également dans la culture de l'administration publique (OCDE, 1995). Cette nouvelle culture a pris de l'ampleur, et plusieurs principes ont été instaurés. À ce sujet, les principes du coût-récupération, la compétitivité et l'entrepreneuriat dans la provision des services publics (Power, 1996), l'efficacité, la gestion corporative technique rationnelle, la comptabilité, l'audit, la reddition des comptes, et les modèles de performance ont été mis en place. Le but n'est pas de rendre les organisations publiques moins coûteuses et plus efficace, mais plutôt de normaliser et d'établir les principes du secteur privé (Harris, 1998). L'application de ces critères au secteur de l'enseignement supérieur a conduit vers une meilleure visibilité de l'aspect assurance-qualité sur la base de transparence, vers la mesure de la performance, et vers une reddition des comptes vérifiables (Power, 1996). Les outils de la nouvelle gestion publique telles que les incitations financières et les forces du marché sont souvent utilisés actuellement par les universités.

1.5 Problématique et question de recherche

Tel que mentionné auparavant, le conflit d'agence est bien établi pour les entreprises. Pour le cas des organisations universitaires, ce conflit peut prendre une forme assez large dans la mesure où les gestionnaires des universités, par leurs opportunistes, entrent en conflit direct avec les différentes parties prenantes.

Dans ce contexte, Floyd (1995) a mis l'accent sur le conflit existant entre le conseil d'administration et les intérêts personnels spécifiques dans les organisations

universitaires. Ceci est expliqué par les concepts de garde et de circonscription de représentation. Ce conflit peut être réduit en adoptant une structure diversifiée du conseil d'administration.

De plus, tel que montré par la figure 1.1, s'il assume correctement son rôle, le conseil d'administration devient efficace et influe positivement sur la performance de l'université.

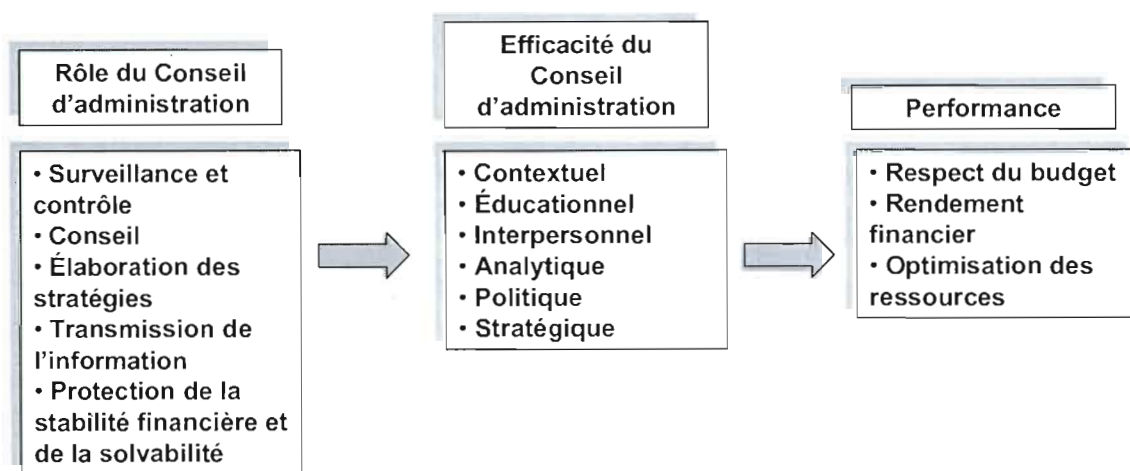


Figure 1.1 : Conseil d'Administration et performance au sein des organisations universitaires.

Afin de garantir une meilleure performance, le but ciblé par chaque organisation est de trouver une composition normative et optimale du conseil d'administration. Toutefois, l'effet du conseil d'administration sur la performance organisationnel n'est pas encore déterminé définitivement (Sleifer et Vishny, 1997). De plus, les résultats des études empiriques sur les conseils d'administration des organisations à but non lucratif, ne sont pas définitifs et déterminants pour les normes de la gestion de la performance organisationnelle (Olson, 2000).

Les universités ont besoin d'un conseil d'administration professionnel. Celui-ci doit fonctionner efficacement et doit posséder une bonne expertise de supervision des

activités de l'université afin de la mener vers la réussite et la performance souhaitée. D'après Kezar (2006), la structure du conseil d'administration dans les universités est liée à la taille, au nombre, au type des comités, à l'organisation des fonctions du conseil et de ses responsabilités. Golensky (2006) a trouvé qu'il y a une relation entre la composition, la motivation et la performance. Cependant, il a révélé qu'il y a un écart entre ce que le conseil d'administration fait, et ce qu'il est supposé de faire. Brown (2002) a trouvé que l'utilisation des pratiques inclusive par le conseil d'administration des organisations à but non lucratif diffère dans la composition, la diversité et les stratégies de recrutement. Il a révélé également qu'un conseil d'administration diversifié indique une bonne performance. Par contre, Austin (1997), a trouvé que les groupes homogènes sont les mieux appropriés à résoudre les problèmes.

En outre, Taylor et Machado (2008) ont indiqué que :

« An unelected director of a lay board can be one of the most dangerous people in state governance ».

Dans ce contexte, les pratiques de recrutement au sein des conseils d'administration se basent essentiellement sur la compétence et le réseautage. Les membres efficaces du conseil d'administration ont un sens de « *proximal accountability* » (Jensen, 1998). Ils sont habiles pour apporter une contribution positive (Robinson, 2001). Ils peuvent reconnaître les différentes étapes du cycle de la vie institutionnelle (Stone, 1996). Ils sont susceptibles d'utiliser des pratiques professionnalisées, tel que la stimulation et le développement continu des membres, la planification de la relève, l'examen de la performance du chef de la direction et l'examen de leurs propres performances (Baird, 2006). À partir de là, les membres doivent avoir une certaine influence sur les décisions prises dans le conseil d'administration et automatiquement sur la performance de l'université. Cependant, l'étude de O'Regan

et Oster (2005) a révélé qu'il n'y a pas de relation directe entre la performance et les caractéristiques individuelles des membres du conseil d'administration.

De ce fait, il est important de préciser quelle est la meilleure structure du conseil d'administration des organisations universitaires. Cette problématique nous amène à la question de recherches suivante :

Existe-il une relation entre la structure et la composition du conseil d'administration des universités et la performance de ces dernières ?

Dans le cadre de cette étude, cette relation sera mise en évidence à travers les résultats du test empirique, expliquant la relation entre la structure du conseil d'administration et la performance des universités, sur la base d'un échantillon de 30 universités au Canada (voir chapitres 3 et 4).

CHAPITRE II

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté le cadre conceptuel ainsi que le contexte de l'étude. Nous avons également décrit les grandes lignes sur la gouvernance des universités ainsi que le cadre théorique. Dans ce chapitre, il est exposé à travers une revue de la littérature, un élément de l'état de l'art sur la gouvernance des universités, leurs conseils d'administration ainsi que leurs performances.

2.1 Gouvernance des universités

Plusieurs pays à travers le monde s'appuient sur le savoir pour leurs développements économique et social. L'université, qui a un rôle important dans ce cadre, influe considérablement sur les décisions politiques des gouvernements. De ce fait, l'implication de l'État devient de plus en plus importante dans leurs gouvernances et dans leurs prises de décisions. En ce sens, Thys-Clement et Wilkin (1995) ont indiqué que la prise de décision par les universités suit le modèle « *Top-Down* ». Dans ce modèle, les institutions universitaires doivent répondre aux orientations du gouvernement, ce qui rend leurs autonomies très limitées. En revanche, dans d'autres pays, où une forte demande pour le développement technologique et industriel est requise, l'université est considérée comme une entreprise économique productrice de l'enseignement et de la recherche. Ceci lui procure une autonomie importante dans la prise de décision. Les universités appliquent dans ce cas un modèle commercial pour leurs gouvernances. Thys-Clement et Wilkin (1995) ont qualifié ce modèle par « *Bottom-up* », car le

gouvernement, dans sa politique, adopte la décision prise au lieu d'être associé à cette dernière.

À ce propos, l'enseignement et la recherche sont considérés comme des biens qui vont générer des profits. Le prix de ces biens est déterminé sur le marché en fonction de leurs qualités et les évidences de l'offre et la demande. À ce sujet, Hazelkorn (2005) a indiqué que :

On comprend mieux le processus d'innovation, avec ses liens dynamiques entre production de connaissances nouvelles, transfert de connaissances et résultats économiques : le savoir est devenu un produit.

Par ailleurs, Floyd (1995) a exploré le concept de garde et le concept de représentation de circonscription dans les organisations universitaires. Cela a été interprété par Feola (2000) comme étant le conflit qui existe au sein des organisations universitaires, en point de vue de la concentration du pouvoir qui se trouve aux mains d'une certaine catégorie, ce qui influe sur le fonctionnement des moyens de contrôle. Effectivement, les personnes qui interagissent avec les universités tels que les professeurs, les étudiants, les anciens diplômés, les administrateurs, les donateurs ... etc., sont généralement appelées à réaliser des opérations commerciales et des coopérations avantageuses. En effet, ces opérations conduisent souvent à des récompenses autant pour ces personnes, comme retour à leurs activités, que pour l'université. De ce fait, il existe un conflit d'intérêts, et comme souligné par Masten (2006), la gouvernance doit réagir, pour le bien de l'université, afin de réduire les coûts et les risques associés à ce conflit.

Par ailleurs, et conformément à la théorie traditionnelle des choix sociaux de Arrow (1963), la prise de décision aux seins des organisations à but lucratif est dominée par le système de gouvernance démocratique (Hansmann, 1988). Dans ce contexte, Low (2006) a proposé un cadre pour la gouvernance des entreprises sociales, où il a

indiqué que le modèle de gouvernance « *démocratique* » est le plus utilisé dans les organisations à but non lucratif. Par contre, c'est le modèle « *stewardship* » qui est appliqué pour les organisations à but lucratif (Low, 2006). Cependant, des travaux de recherches menés sur les théories économiques dans les organisations politiques ont révélé que le système de gouvernance démocratique est adopté dans le but de démontrer la crédibilité de ces organisations (Miller, 1997). De plus, Holmstrom (1999) a déclaré que la démocratie est une procédure de gouvernance coûteuse, mais elle semble être la meilleure procédure disponible lorsque la sortie est exclue. Pour ce qui est des universités, Master (2006) a démontré dans son étude, qu'il y a une grande tendance pour le système de gouvernance démocratique dans les grandes institutions hétérogènes, et que la détermination de l'administrateur dans les institutions publiques et catholiques est beaucoup plus importante que dans les institutions privées.

Il faut signaler qu'à travers les mécanismes de la gouvernance, les gestionnaires sont soumis à la reddition des comptes comme un signe de redevance vis-à-vis des actionnaires et des travailleurs. Cette pratique permet également de garantir une utilisation rationnelle des actifs. En ce sens, Williamson (2002) a révélé que la gouvernance assure que les directeurs et les gestionnaires des entreprises travaillent dans l'intérêt de l'organisation, des actionnaires et des travailleurs. En outre, Ames (2003) a indiqué qu'il y a une relation positive bien connue entre les meilleures pratiques de la gouvernance et l'efficacité. Dans ce contexte, Houle (1997) a signalé que les responsabilités traditionnelles et les pratiques générales de la gouvernance incluent des éléments comme :

- la détermination de la mission de l'organisation, son objectif ainsi que sa politique,
- la planification et les stratégies,
- les programmes d'évaluation,
- le développement du conseil d'administration,
- la sélection et l'évaluation du CEO,

- les ressources financières, et,
- l'interaction avec la communauté.

Dans le même ordre d'idées, Bok (2005) a mentionné que les pratiques traditionnelles de la gouvernance, en vue de l'examen des politiques et des procédures, doivent être révisées pour être plus stratégiques et éducatives. En ce sens, Bruneau et al. (2010), ont constaté que les structures traditionnelles de la gouvernance sont toujours appliquées au Canada, et ce malgré les cycles répétés de la croissance des effectifs et les difficultés fiscales pendant les dernières 35 années. Ils ont également questionné la problématique de la participation à la gouvernance dans le futur. Notant qu'à présent, cette participation n'a pas empêché une révolution dans l'enseignement supérieur et la recherche. Si l'objectif principal de la gouvernance des universités est de promouvoir le bien du public, d'après Jones et Skolnik (1995), il doit y avoir un engagement important dans la politique de l'université chez les professeurs, les étudiants, les administrateurs et les membres de la communauté. Pour le cas des universités Canadiennes, ces mêmes auteurs ont indiqué que c'est les deux modèles de gouvernance « Bicaméral » (conseil d'administration et sénat) et « Unicaméral » (un seul conseil) qui sont appliqués.

Selon Hibbitts (2010), c'est le cadre théorique de Trow, discuté précédemment, qui s'applique au Canada et dans plusieurs pays à travers le monde. En effet, l'auteur affirme que le système d'éducation a été réorienté et que le gouvernement s'est impliqué⁸. De plus, les enseignants ont un rôle, mais ils veulent s'impliquer davantage pour améliorer le système, voir même le changer⁹. Cependant, l'auteur critique le système d'éducation choisis au Canada, car il ne répond pas fondamentalement aux attentes anticipées. Par ailleurs, Bruneau et al (2010) ont discuté les points ci-après sur la gouvernance des universités au Canada, en l'occurrence :

⁸ Le gouvernement de la Colombie Britannique a décidé en 2003 d'inclure les recherches universitaires dans le GRE (Government Reporting Entity).

⁹ Déclaration de l'ACPPU (2009) citée précédemment.

- La question sur l'autonomie des universités et l'engagement de l'état dans la micro-gestion des universités autant qu'un financeur de ces dernières, ou se limiter seulement à les encourager afin de stimuler leurs facultés, leur sénats ainsi que leurs conseils d'administration.
- L'utilité des attributs traditionnels de la gouvernance dans le cadre d'une éducation libérale.
- La procédure que doit adopter l'université. En effet, l'université est appelée à revitaliser sa gouvernance, à modifier la description des postes de ses administrateurs, et éventuellement à couper ses liens avec l'État, et ce dans le contexte des nouveaux systèmes de classement des universités, et les nouveaux indicateurs de performance adoptés par les universités canadiennes.¹
- L'efficacité des conventions collectives qui permet une meilleure protection de la liberté académique des professeurs, en plus de prévenir toute intervention arbitraire ou excessive de la part des gestionnaires. Cela permet également de promouvoir l'égalité et l'équité dans les universités.

2.2 Conseil d'administration

La gouvernance au sein des organisations à but non lucratif a pour objectif de protéger les intérêts des donateurs, des fondateurs, des bénéficiaires du service de l'organisation ainsi que de toute la société, et ce en mettant en place un conseil d'administration qui joue le rôle de surveillance et de conseil tel qu'il est le cas dans les organisations à but lucratif. De ce fait, c'est le conseil d'administration qui représente l'autorité supérieure de l'institution universitaire. Il a un rôle important sur la gestion et la prise de décision au sein de l'université. De plus, il doit assurer la protection des intérêts de l'institution, car de mauvais conseils produisent de faibles institutions, sans exception selon Manning (1989). Dans ce cadre, le conseil

d'administration des organisations à but non lucratif a trois rôles à accomplir (Robinson's, 2001) :

- rôle légal, en faisant le suivi des procédures de son organisation ainsi que le respect d'un comportement éthique.
- rôle fonctionnel, pour ce qui est des opérations financières et l'élaboration des politiques au sein de l'organisation.
- rôle symbolique, quant à la réputation des membres. À titre indicatif, l'ACCT¹⁰ a énuméré 10 principes concernant les pratiques à suivre dans les conseils d'administration des universités :

- Faire confiance aux administrateurs. La propriété et l'autorité appartiennent au conseil d'administration au nom de la communauté.
- Le conseil d'administration agit comme l'avocat de la communauté.
- Le conseil d'administration s'exprime par une seule voie, pas plus.
- Les décisions du conseil d'administration sont plutôt des décisions des politiques.
- Le conseil d'administration définit le « quel » par le biais des politiques et délègue le « comment ».
- L'intérêt de la communauté est le but principal de la gouvernance du collège communautaire.
- Le conseil d'administration conçoit et possède ses produits et processus. Le conseil conduit son travail par le biais des politiques.
- Le conseil d'administration doit créer une relation avec le CEO, ce qui est encourageant et sécuritaire.
- La performance du président doit être évaluée en utilisant un seul critère défini par les politiques du conseil d'administration.
- Le conseil d'administration doit faire preuve d'un comportement exemplaire et doit veiller à ce qu'il soit au dessus des soupçons.

¹⁰ ACCT: Association of Community College Trustees.

Par ailleurs, Gordon (2000) a indiqué qu'il n'y a pas de différence dans l'efficacité entre les pratiques traditionnelles de la gouvernance et les politiques du conseil d'administration dans les organisations à but non lucratif. En effet, ce qu'a été constaté en étudiant les conseils d'administration des universités, est que ces derniers adoptent des pratiques de gouvernance qui ressemblent fortement à celles des conseils d'administrations des entreprises. À ce sujet, un conseil efficace permettra de pallier au manque de compétences spécifiques, au manque d'information et de connaissances organisationnelles, ainsi qu'au manque de consensus objectif (Lorsh et MacIver, 1989).

En ce sens, Jackson et Holland (1998) ont évalué la performance des conseils d'administration des organisations à but non lucratif en se basant sur six éléments de compétence du conseil d'administration qui sont : contextuel, éducationnel, interpersonnel, analytique, politique et stratégique. Ils ont trouvé une relation entre la performance du conseil et la performance organisationnelle. Pour les universités Canadiennes, Cameron (1991) a décrit l'évolution de la structure des conseils d'administration en mettant l'accent sur l'évolution de la présence de membres du corps professionnel et des étudiants entre 1955 et 1979. Par la suite, Jones et Skolnik (1995) ont réalisé une étude descriptive des conseils d'administration des universités canadiennes. Les auteurs ont procédé à une étude statistique afin de décrire le conseil d'administration selon les membres qui le composent. En effet, leur étude a porté sur les membres du corps professionnel, sur les étudiants, sur les anciens de l'université, sur l'âge des membres, sur le sexe des membres, sur le niveau d'éducation, sur la discipline et sur l'indépendance des membres.

De ce fait, et considérant le nouveau contexte vécu par les universités ces dernières années, il est impératif de recourir à des conseils d'administration très performants. Et pour aboutir à une bonne gouvernance de l'université, le conseil d'administration doit accomplir ses tâches avec diligence surtout si les aspirations à l'excellence sont de mises, et tel que suggéré par Baird (2006), il est possible de statuer sur

l'efficacité du conseil d'administration par le biais du test de «*fitness for purpose*». D'autre part, Kezar (2006) a utilisé la méthode d'interview d'élite pour 132 membres des conseils d'administration des universités aux états unis. L'auteur a identifié six éléments pour aboutir à une bonne performance d'un conseil d'administration d'une université, à savoir :

- le leadership,
- la culture,
- l'éducation,
- les relations extérieures,
- les relations entre le CEO et les membres du conseil, le conseil et les parties prenantes, et entre les membres du conseil,
- la structure du conseil.

Dans ce contexte, Carver (1997), avait révélé qu'un conseil d'administration doit se concentrer sur le leadership au lieu du management. L'auteur avait proposé un modèle devant mener à une meilleure performance du conseil d'administration, pour lequel ce dernier doit se concentrer sur les points ci-après :

- établir les priorités,
- développer de bonnes relations entre les membres et le CEO,
- créer et soutenir le développement du conseil,
- se focaliser sur les fins et non pas sur les moyens déployés.

L'auteur a également affirmé qu'il y a lieu de changer la perspective opérationnelle quant au rôle du leadership. Cette même idée a été, par la suite, bien élaborée par Brown et Iverson (2004). D'après ces auteurs, les études sur le leadership sont importantes afin de faire la différence entre le processus de planification et l'orientation stratégique au niveau du leadership du conseil d'administration. À ce sujet, Conger et al. (2001) ont critiqué le conseil d'administration d'avoir prioriser les finances au détriment des parties prenantes. Les auteurs ont défini un ensemble de

points devant mener vers une bonne performance du conseil d'administration, en l'occurrence : le savoir, l'information, le pouvoir, les récompenses, et enfin les opportunités. En outre, les auteurs ont proposé un modèle qui est basé sur les éléments suivants :

- l'évaluation du conseil,
- la divulgation de l'information aux membres et entre les membres du conseil,
- le leadership du conseil,
- et la sélection rigoureuse des membres du conseil.

En effet, d'après ces auteurs, un membre du conseil d'administration peut influencer sur le savoir, l'information et le pouvoir du conseil. De plus, l'évaluation du conseil d'administration favorise l'engagement pour la conduite du travail du conseil. De ce fait, le leadership du conseil est affecté par le pouvoir des membres ou du CEO, car une meilleure sélection de ce leadership influe positivement sur l'expertise des membres du conseil et améliore par là même le savoir. Il faut signaler également, que ces éléments ont un effet sur la performance. D'autres parts, Robinson's (2001) a mentionné dans son étude que les conseils d'administration dans les organisations à but non lucratif, ne sont pas réputés d'être efficaces, car ces organisations ne sont pas considérées comme des actifs. Il faut signaler également que ces organisations ont fait l'objet de plusieurs critiques sur la reddition des comptes et sur la diversité des perspectives. De plus, les missions du conseil ne sont pas clairement définies, et par conséquent, le rôle du conseil n'est pas bien accompli. De ce fait, l'auteur a recommandé d'opérer plusieurs changements sur la structure du conseil. Cette dernière devra investir davantage sur les talents, sur la substance de l'œuvre qui devra être examinée, sur la culture du conseil qui devra être renforcée en faisant attention à la valorisation de la reddition des comptes, et sur la relation entre les administratifs et le conseil qui devra être plus forte en mettant l'emphasis sur la communication, le développement, l'orientation, la sélection, ainsi que l'engagement des membres du conseil.

Il faut souligner que plusieurs recherches ont été menées dans le cadre de la gouvernance des entreprises. Ces recherches se sont intéressées à la structure du conseil d'administration en mettant l'accent sur sa taille, son indépendance ainsi que son influence sur la performance de l'entreprise. Les résultats de ces recherches sont variés. À titre indicatif, Jensen (1993) a expliqué que les problèmes d'agence augmentent avec la taille du conseil d'administration et le problème de « *free-rider* », ce qui influe négativement sur l'efficacité du conseil d'administration.

Par ailleurs, d'autres recherches ont été menées afin d'étudier la structure et la composition du conseil d'administration dans les universités et dans les organisations à but non lucratif en général. À titre d'exemple, Duca (1996) a suggéré un ensemble de critères pour une structure efficace d'un conseil d'administration dans une organisation à but non lucratif. Dans ce cadre, et en se basant sur 43 collèges privés aux États-Unis, Olson (2000) a étudié la relation qui existe entre l'aspect démographique du conseil d'administration et la performance institutionnelle. Il a choisi comme caractéristiques démographiques : la taille, l'ancienneté, l'expérience professionnelle et l'homogénéité. D'autres parts, Abzug et Galaskiewicz (2001) ont examiné les conseils d'administration d'un groupe d'organisations à but non lucratif aux États-Unis. Ils ont trouvé qu'il existe une certaine représentation des identités et des groupes d'intérêts dans la communauté en respectant la diversité du sexe, de la race et de la religion.

En se basant sur la théorie d'agence, Miller-Millensen (2002) a étudié le « *Monitoring behavior* » des membres pour 12 conseils d'administrations d'organisations à but non lucratif. Dans le cas où les membres du conseil d'administration peuvent contrôler le problème d'agence, l'auteur a expliqué la façon avec laquelle ces membres définissent leurs relations avec le chef exécutif, et comment ils comprennent le cadre de la fonction de contrôle. L'auteur a expliqué également, qu'en raison de l'ambiguïté entourant la reddition des comptes ainsi que les mesures de la performance, les membres des conseils d'administration ont tendance à

développer leurs compétences professionnelles et prioriser leurs intérêts personnels au lieu de se concentrer sur le progrès et les objectifs initiaux de l'organisation. En outre, Callen et al. (2003) ont étudié la relation entre la composition du conseil d'administration des organisations à but non-lucratifs et l'efficacité organisationnelle. Ils ont testé un échantillon de 123 organisations à but non lucratif aux États-Unis, et ils sont arrivés à une relation significative entre la présence des principaux donateurs dans le conseil d'administration et l'efficacité de ces organisations. Dans le même ordre d'idées, O'Regan et Oster (2005) ont étudié la relation entre la performance individuelle des membres du conseil d'administration et leurs caractéristiques individuelles. Ils ont choisi la durée du mandat ainsi que l'affiliation à un autre conseil d'administration comme des caractéristiques décrivant les membres. De plus, ils ont considéré le genre, l'âge ainsi que la profession comme des caractéristiques personnelles des membres. Ils ont trouvé qu'il n'y a pas de relation systématique entre les caractéristiques personnelles des membres et la performance. En revanche, ils ont identifié une relation significative entre les caractéristiques décrivant les membres et la performance individuelle des membres du conseil d'administration.

Enfin, Alonso et al. (2009), ont réalisé une étude sur les conseils d'administration d'un échantillon regroupant 104 organisations à but non lucratif en Espagne. Ils ont constaté que la taille et l'indépendance du conseil d'administration augmentent quand les organisations se développent. Ils ont constaté également que la composition du conseil d'administration est modifiée quand les organisations changent au long de leurs cycles de vie. De plus, ils ont trouvé que l'indépendance du conseil d'administration est positivement liée à l'effet de levier des organisations, et qu'elle est négativement liée aux opportunités de croissance, ainsi qu'aux alignements des intérêts entre les donateurs et les gestionnaires.

2.3 Performance des universités

« Board performance is a critical topic for higher education in the 21st century» (Kezar, 2006).

Les appels incessants à la reddition des comptes des universités par les différentes parties prenantes, et l'ouverture à l'international ont favorisé la concurrence entre les universités à travers le monde. À titre indicatif, au Canada, le classement annuel des universités canadienne peut être établi à partir de « *McLean's magazine* ». À l'échelle internationale, la revue britannique « *The Time Higher Education Supplement* » permet de définir un classement de 200 meilleures universités à travers le monde. De ce fait, les universités doivent, à priori, définir des critères clairs pour fin de comparaison entre elles. En d'autres termes, les universités doivent choisir des indicateurs de performance permettant de démontrer leurs efficacités et leurs performances aux parties prenantes, et par là même, prouver leurs places parmi les meilleures dans un classement national ou international.

En ce sens, les pays de l'OCDE ont publié des rapports sur leurs universités. Dans ces rapports, ils ont fait appel à des indicateurs de performance qui se focalisent sur les activités de l'éducation, et sur la recherche et l'enseignement supérieur. D'autres recherches ont été menées sur les pays de l'OCDE, et à titre d'exemple, on peut citer les travaux de Cave et al. (1991) et Tavenas (2004). Dans ce contexte, Cave et al. (1991) avaient défini les indicateurs de performances comme :

« a performance indicator is an authoritative measure--usually in quantitative form of an attribute of the activity of a higher education institution. The measure may be ordinal or cardinal, absolute or comparative. It thus includes both the mechanical applications of formulae (where the latter are imbued with value or interpretative judgements) and such informal and subjective procedures as peer evaluation or reputational rankings ».

À ce sujet, et d'après MacDaniel (1996) les utilisations des indicateurs de performance sont la surveillance, l'évaluation, le dialogue, la rationalisation et

l'allocation des ressources. En outre, selon Bernnan (1999), les modèles de performance dans l'enseignement supérieur ont sept points communs, à savoir :

- assurer la reddition des comptes pour les fonds publics,
- améliorer la qualité des services,
- stimuler la compétition entre les institutions,
- vérifier la qualité des nouvelles institutions,
- l'attribution du statut des institutions,
- la souscription du transfert de l'autorité entre l'état et les institutions,
- faciliter la comparaison internationale.

À cet effet, au Canada, plusieurs provinces ont pris l'initiative de choisir des indicateurs de performance qu'elles publient dans leurs rapports annuels. Cependant, depuis 1992, Mclean's publie chaque année le classement des meilleurs universités canadiennes. Au Québec, le gouvernement provincial a publié en 1993 le rapport « *indicateurs de l'activité universitaire* ».

Par ailleurs, Hughes (2002) a présenté les différents modèles d'analyse de la performance des entités de l'administration publique générale. Il a suggéré que la performance soit liée au respect du budget, au rendement financier ainsi qu'à l'optimisation des ressources.

En ce qui concerne la performance financière des organisations à but non lucratif, Callen et al (2003) ont mesuré l'efficacité organisationnelle d'un groupe de 123 organisations à but non lucratif aux États-Unis selon trois ratios : le ratio des charges administratives sur le total des dépenses, le ratio des frais de collecte de fonds sur le total des dépenses, et le ratio des dépenses du programme sur le total des dépenses. En outre, Pursglove et Simpson (2004) ont étudié six ratios clefs qui peuvent décrire « *university's businees* ». Les auteurs ont élaboré sur l'efficience opérationnelle et académique de l'université, ainsi que sur sa stratégie de recherche.

Barros et Nunes (2007), ont étudié la relation entre la rémunération du CEO et la performance d'un groupe de 648 organisations à but non lucratif, et ce en appliquant le modèle classique de Shleifer et Vishny (1997). Dans ce cas, les variables utilisées pour leur modèle sont les suivantes :

- la performance organisationnelle, qui est mesurée par les trois variables : la performance économique mesurée par les ventes, la performance de l'utilisation des actifs mesurée par le ROA (Return On Assets) et la demande du marché pour les organisations à but non lucratif mesurée par le nombre des clients.
- la composition du conseil d'administration : la taille du conseil d'Administration, les membres internes et externes, l'âge des membres, les membres qui ont des liens avec le pouvoir politique, les membres qui sont des amis du CEO, etc.
- les caractéristiques personnelles du CEO : niveau d'éducation, les primes reçues sur la performance et l'âge.

Les résultats ont montré une relation positive entre la rémunération et les variables testées.

Maingot et Zeghal (2008) ont étudié, pour le cas des universités canadiennes, la relation entre la divulgation des indicateurs de performance, la taille et la mission de l'université. Ils ont constaté que la divulgation volontaire des indicateurs de performance est positivement liée à la taille et à la mission de l'université. Dans ce cas, ils ont remarqué qu'il existe 123 indicateurs de performance divulgués par les universités au Canada. Pour aboutir à leur recherche, les auteurs ont catégorisé 18 indicateurs de performance. Ils ont constaté également que les deux catégories d'indicateurs de performance les plus divulgués sont les indicateurs de la recherche et de la performance financière.

Auparavant, Dickson (1994) a utilisé une régression linéaire multiple sur un échantillon regroupant 61 universités canadiennes pour l'année académique 1986-1987, et ce pour étudier la relation entre les coûts par étudiant, le nombre d'inscriptions, l'intensité de recherche, le ratio étudiant/professeur et la moyenne des salaires des professeurs. Il a trouvé qu'il existe une relation positive entre ces variables. Il a étudié également la corrélation entre le nombre d'inscriptions et les coûts totaux (les coûts de l'enseignement, les coûts des bibliothèques et l'informatique, les coûts des terrains et bâtiments et les coûts administratifs). Il a conclu qu'il existe des économies d'échelle dans les universités canadiennes.

Par ailleurs, McMillan et Datta (1998) ont choisi le DEA (*Data Envelopment Analysis*) comme alternative aux indicateurs de performance, et ce afin de comparer la performance de 45 universités canadiennes pour les années 1992 et 1993. Le DEA est un modèle mathématique de programmation linéaire à plusieurs intrants et extrants. Il permet de déterminer l'efficacité relative des différentes unités de prise de décision (*Decision-making units*, *DMU*). Dans ce cas, les DMU sont les universités, et les auteurs ont opté pour les extrants et les intrants suivants :

Les extrants :

- le nombre total des étudiants du premier cycle à temps plein.
- le total des dépenses des recherches subventionnées.
- le nombre total des étudiants diplômés.

Les intrants :

- le nombre total des professeurs.
- le total des dépenses.

Les auteurs ont constaté que le niveau de la performance est relativement élevé dans leur échantillon. Les limites de cette méthodologie sont liées à la qualité des intrants et des extrants choisis. De plus, le DEA analyse les mesures de l'efficacité technique et non l'efficacité économique.

D'autres parts, Ritchie et Kolodinsky (2003) ont examiné plusieurs ratios de mesure de la performance financière en utilisant des techniques de facteur d'analyse. Ils ont catégorisé, en quatre facteurs, les organisations à but non lucratif, en fonction du total de la performance :

- l'efficience de la collecte de fonds représente 43%,
- les subventions publiques représentent 21%,
- la performance fiscale représente 30%,
- et la performance d'investissement et de concentration représente 6%.

Pour mesurer la performance financière d'un échantillon d'organisations universitaires, Ritchie et al. (2007) ont utilisé les facteurs suivants : efficience de la collecte de fonds, les subventions publiques et la performance fiscale.

Il faut souligner que les indicateurs de performance sont déterminés à partir de données quantitatives, et que la performance des universités est basée sur des facteurs sociaux très vastes et complexes. En effet, il est difficile de représenter ces facteurs par des données quantitatives, surtout que leurs omissions peuvent mener à une estimation erronée de la performance de l'université. De plus, les indicateurs de performance ne sont pas homogènes, et représentent souvent une large collection d'éléments individuels qui sont difficiles à interpréter dans une mesure comparable de performance globale (OCDE, 1987). À cela, s'ajoute une certaine subjectivité quant à la sélection d'un indicateur donné, et la difficulté de mettre un lien entre les extrants qui sont des valeurs mesurables, et les intrants en général. D'après Harris (1998), le danger est que les objectifs cibles, qui sont représentés par les indicateurs de performances, deviennent des fins au lieu d'être des moyens.

En définitif, la performance des universités est reflétée à travers les trois activités suivantes : les activités pédagogiques, les activités de recherches et les services à la collectivité (Finet et Mpasinas, 2006). Notant que le cadre législatif,

l'environnement politique du gouvernement, la situation économique...etc., sont des éléments qui influent sur la performance globale du travail des universités. Il faut signaler que la plus part des recherches menées dans ce cadre considèrent que l'université est dissocié de son environnement immédiat, et ne tiennent pas compte des éléments cités ci-avant.

CHAPITRE III

HYPOTHÈSES ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté une revue de la littérature pour laquelle nous avons mis en relief les travaux de recherches qui ont portés sur la gouvernance des universités, leurs conseils d'administration ainsi que leurs performances. Puisque cette recherche vise à identifier, à travers une étude empirique, la relation qui existe entre la structure du conseil d'administration et la performance de l'université, il est présenté dans ce chapitre, les hypothèses ainsi que la méthodologie de recherche que nous avons adopté.

3.1 Hypothèses

Les études sur les caractéristiques du conseil d'administration dans les organisations à but lucratif ont mis l'accent sur des sujets comme la composition, la dualité, la nomination-rémunération des dirigeants, la taille et le comité de vérification. Par analogie, et dans le cadre de cette étude, nous nous sommes intéressés à examiner les mêmes caractéristiques sauf la dualité et la rémunération des dirigeants. En effet, le président du conseil d'administration d'une université n'est pas, en général, le président de cette université. De plus, les membres des conseils d'administration des universités ou des organisations à but non lucratif sont généralement des bénévoles. Cela explique la raison pour laquelle nous avons adopté le modèle de gouvernance et de performance de Daily et Dalton (1993) et les éléments retenus pour notre cas (voir figure 3.1) :

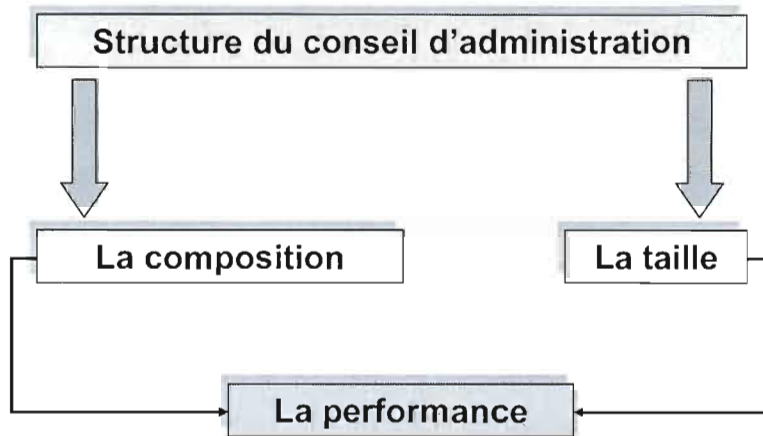


Figure 3.1 : Modèle de gouvernance et de performance (figure de Daily et Dalton (1993) adaptée et révisée).

Le terme « structure » du conseil d'administration est souvent utilisé par les chercheurs pour distinguer entre les membres internes et externes, alors que le terme « composition » est souvent utilisé pour résumer les caractéristiques démographiques et personnelles des membres du conseil d'administration (sexe, âge, discipline, ... etc.). Dans ce qui suit, il est présenté les principales caractéristiques du conseil d'administration, communément étudiées par les chercheurs, à savoir (Daily et Dalton, 1993; Adams et Ferreira, 2004; O'Regan et Oster, 2005; Alonso et al., 2009):

- Présence de femmes dans le conseil d'administration
- L'indépendance
- L'âge
- La taille du conseil d'administration
- La discipline
- Le niveau d'éducation

3.1.1 Diversité du genre dans le conseil d'administration

La présence des femmes au sein des conseils d'administration et sa relation avec la performance des entreprises est un sujet de recherche qui a été abordé par plusieurs chercheurs, notamment par Froncoeur et al. (2007). Ces dernières années, il y a tendance à voir plus de femmes dans les conseils d'administration des entreprises, et cela suite aux nombreuses recherches qui ont démontré empiriquement une relation positive entre leurs présences au sein des conseils d'administration et la performance. D'après Hambrick et Mason (1984), un groupe hétérogène peut être une source potentielle d'informations diversifiées. Ces dernières peuvent être très bénéfiques pour solutionner les problèmes que peut rencontrer l'entreprise. Selon l'hypothèse du « *glass cliff* », dans les périodes critiques de l'entreprise (périodes de risque), les femmes sont placées dans des postes de haute direction du fait qu'elles produisent des résultats supérieurs aux hommes (Ryan et Haslam 2005). Pour les activités de collecte de fonds, ces attributs peuvent conduire à des résultats institutionnels favorables (Olson, 2000).

Cependant, Kanter (1977) a expliqué que l'homogénéité sociale engendre la confiance. Ainsi, les groupes homogènes montrent plus d'efficacité (Hambrick et Mason, 1984; Murray, 1989) et une meilleure communication ce qui les rend efficaces dans la fonction de contrôle (Olson, 2000). Ceci a été démontré récemment dans l'étude d'Adams and Ferreira (2004). En effet, les auteurs ont trouvé que les conseils d'administration sont plus homogènes quand les entreprises passent par des périodes de risque. Pourtant, la même étude a mis en évidence que la présence des femmes dans les conseils d'administration peut améliorer l'efficacité

du conseil d'administration puisqu'elles causent moins de problèmes d'assiduité, ce qui augmente la fréquence des rencontres du conseil d'administration.

Pour ce qui est des organisations à but non lucratif, il faut souligner qu'il y a peu de recherches qui ont été menées dans ce cadre (Abzug et Galaskiewicz, 2001; O'Regan et Oster, 2005; Olson, 2000). De ce fait, et suite aux résultats des études citées précédemment, la nature de la relation entre la performance de l'université et l'homogénéité ne pourra pas être anticipée à priori. En conséquence, notre hypothèse H1 est citée comme suit :

H1 : Il existe une relation entre la performance financière des universités et la présence des femmes au sein du conseil d'administration.

3.1.2 L'indépendance

L'indépendance des membres du conseil d'administration a été également un sujet amplement étudié par les chercheurs. Les recherches dans ce cadre ont abouti à des résultats différents. D'après la théorie d'agence, les membres externes du conseil d'administration ont un effet significatif sur la diminution des problèmes d'agence grâce à leurs rôles de contrôle des gestionnaires. Les membres externes sont préférés parce qu'ils apportent de nouvelles connaissances et expériences, et un jugement indépendant des gestionnaires. D'après la théorie de l'indépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), ils sont capables d'accéder à des ressources importantes de leurs environnements. Ceci ne peut être réalisé autrement (Daily et Dalton, 1993). Dans ce cadre, plusieurs recherches ont confirmé, une relation positive entre l'indépendance du conseil d'administration et la performance de l'entreprise (Dalton et al, 1998; Daily et Dalton, 1993; Baysinger et Butler, 1985).

Par ailleurs, Bathala et Rao (1995), ont trouvé une relation inverse entre la proportion de membres externes au conseil d'administration et la détention d'actions de gestion, de distribution, de dividendes et d'endettement. D'après Baysinger et Hoskisson (1990), les membres externes n'ont pas toutes les informations détenues par les membres internes. En général, ils sont membres dans d'autres conseils d'administration. De ce fait, ils ne sont pas en mesure de connaître chaque entreprise comme il se doit, ce qui les rend moins efficaces.

D'autres parts, de nombreuses recherches ont abouti au résultat qu'il n'existe pas de relation entre l'indépendance du conseil d'administration et la performance, et à ce titre on peut citer les travaux de Hermalin et Weisbach (2003), Molz (1988), et (1995).

Cependant, il faut noter, que dans les entreprises, il y a une différence entre un administrateur externe indépendant et un administrateur externe affilié. Un membre indépendant ne doit pas être un employé de l'entreprise, ni avoir des liens d'affaires ou personnels avec les gestionnaires. Pour le cas des universités, l'implication des étudiants dans le conseil d'administration est pratiquement appliquée par toutes les universités canadiennes. Ces étudiants qui sont considérés comme des membres internes ne sont pas des employés de l'université. De plus, ils ne dépendent pas financièrement des gestionnaires, ce qui nous a conduit, dans notre étude, à les classer comme des membres indépendants du conseil d'administration. De ce fait, notre seconde hypothèse H2 est citée comme suit :

H2 : Il existe une relation entre la présence des membres indépendants dans le conseil d'administration et la performance financière des universités.

3.1.3 L'âge

D'après McIntyre et al. (2007), un conseil d'administration devrait avoir une diversité modérée à travers des dimensions clés qui peuvent être adressées de différentes façons tels que l'ancienneté et l'âge. Jones et Skolnik, (1995) ont mentionné dans leur étude sur les universités canadiennes que seulement 4% des membres du conseil d'administration ont moins de 25 ans (étudiants). Les deux tiers (2/3) sont entre 46 et 65 ans, et 7% ont plus de 67 ans. Dans notre échantillon (voir section 4.1), nous avons constaté que plus de 76% des membres des conseils d'administration ont plus de 46 ans. L'âge des membres peut refléter l'expérience des personnes, ce qui est favorable pour le conseil d'administration.

Selon Vance (1983), il y a deux questions importantes qui doivent être posées avant la nomination d'un membre au conseil d'administration. La première question est : quand est ce qu'un candidat est suffisamment âgé pour être un directeur. Et la deuxième question est : quand est ce qu'un candidat est trop âgé pour pouvoir diriger. L'auteur dans son livre a donné plusieurs exemples de membres de différentes entreprises connues à travers le monde, qui sont très âgés, et qui ont réussie dans leur carrière de directeur. Il estime qu'il doit exister une corrélation positive entre l'âge moyen des membres du conseil d'administration et la performance de l'entreprise. À ce sujet, McIntyre et al. (2007), ont trouvé qu'il y a une relation concave significative entre la variation d'âge des membres du conseil d'administration et la performance de l'entreprise. En ce sens, il est désiré dans le cadre de notre étude, de tester la relation entre la performance des universités et l'âge des membres du conseil d'administration sous l'hypothèse suivante :

H3 : Il y a une relation positive entre les membres âgés dans le conseil d'administration et la performance financière des universités.

3.1.4 La taille du conseil d'administration

La taille du conseil d'administration est l'un des éléments qui déterminent la diversification au sein du conseil d'administration. D'après plusieurs chercheurs, un groupe large a plus de ressources cognitives et de savoir que d'autres (Bantel et Jackson, 1989, Hambrick et D'Aveni, 1992). Selon la théorie de l'indépendance des ressources, la taille du conseil d'administration est positivement liée à la taille de l'organisation. Pfeffer (1972) explique également que l'exigence d'un large conseil d'administration augmente sans aucun doute quand la taille de l'organisation elle-même augmente. De plus, d'après Murray (1989), un large conseil d'administration doit avoir une capacité importante de contrôle.

En revanche, Campion et Higgs (1995) ont reporté que, pour qu'un groupe accomplisse les tâches qui lui sont assignées, il devrait se constituer du plus petit nombre de membres nécessaires. À ce sujet, McIntyre et al (2007) ont abouti dans leur recherche empirique à une relation négative entre la taille du conseil d'administration des entreprises et la performance.

Par ailleurs, dans le cadre des universités, Olson (2000) a trouvé une relation positive entre la taille du conseil d'administration et la performance mesurée par le revenu provenant des dons collectés. De plus, l'IGOPP a proposé un nombre entre 12 et 20 membres du conseil d'administration des universités. Par la même, le projet de la loi 38 sur la loi des universités du Québec exige un nombre entre 13 et 25 membres dans les conseils d'administration des universités québécoises. De ce fait, notre hypothèse H4 est citée comme suit :

H4 : la taille du conseil d'administration a un impact sur la performance financière des universités.

3.1.5 La discipline

Olson (2000) a utilisé la variation dans les fonctions des membres des conseils d'administration comme une des variables qui définissent l'homogénéité dans le conseil d'administration. Il a distingué entre les fonctions suivantes : clergé, droit, gouvernement, éducation, médecine, travailleur indépendant, l'agriculture, personne au foyer, les finances, dirigeant d'entreprise, autres entreprises, retraité et autres. De leur côté, Jones et Skolnik (1995) ont distingué entre les secteurs d'occupation des membres des conseils d'administration des universités canadiennes comme suit : cadre dirigeant principal (26% des membres), éducation (37 %), professions de droit, comptabilité et médecine (13%) retraités (11%) et autres.

Dans notre échantillon (voir section 4.1), nous avons constaté les catégories suivantes : Secteur privé (45%), Professeurs (22%), étudiants (11%), personnel administratif (6%), et autres (16%).

Par ailleurs, dans le rapport du groupe de travail sur la gouvernance de l'ACPPU, il est indiqué qu'il existe des limitations importantes dans les progrès réalisés dans le sénat (majoritairement composé par le personnel académique). En effet, le personnel académique de l'université n'obtient pas sa part méritée dans la gouvernance de l'université. Cela a incité plusieurs appels à la réforme des sénats dans les universités canadienne, et ce afin d'inclure plus de personnel académique dans le conseil d'administration. À cet effet, nous nous sommes intéressés à tester, dans le cadre de cette étude, si la présence du personnel académique dans le conseil d'administration a un impact sur la performance financière de l'université. En d'autres termes, notre hypothèse H5 peut être citée comme suit :

H5 : Il y a une relation entre la présence du personnel académique dans le conseil d'administration et la performance financière des universités.

3.1.6 Le niveau d'éducation

Dans leur étude, Jones et Skolnik (1995) ont décrit le niveau d'éducation des membres internes et externes des conseils d'administration des universités canadiennes. Les auteurs ont trouvé que 53% des membres internes ont un doctorat, contre seulement 10% pour les membres externes. De plus, 31% des membres externes ont une maîtrise comparativement à 20% pour les membres internes. De ce fait, dans cette étude, il sera vérifié si le niveau d'éducation des membres du conseil d'administration de l'université influence la performance financière. À cet égard, on peut citer l'hypothèse H6 comme suit :

H6 : Il y a une relation entre le niveau d'éducation des membres du conseil d'administration et la performance financière des universités.

3.2 Méthodologie

Afin d'élucider la relation qui existe entre la structure du conseil d'administration et la performance de l'université, il est mené dans le cadre de cette recherche une étude empirique basée sur une investigation corrélacionnelle. Il faut souligner que plusieurs études ont été réalisées pour le cas des entreprises, et que ces études utilisaient la technique de la régression linéaire pour identifier la relation entre la performance de la firme et la structure du conseil d'administration (Bathala et Rao, 1995; McIntyre et al., 2007, Ben Amar et al., 2011). Cependant, pour ce qui est des organisations à but non lucratif (université), tel que discuté au chapitre 2, la plus part des études ne dépassaient pas le stade exploratoire et se limitaient généralement aux statistiques descriptives seulement. En effet, la contribution de la présente recherche à la littérature consistera à identifier cette relation à travers une étude empirique sur la base d'un échantillon de 30 université au Canada, et ce en se basant

essentiellement sur la théorie d'agence et sur la théorie de dépendance des ressources.

À cet effet, notre étude empirique est basée sur la technique de la régression linéaire multiple. Cette technique permet d'identifier la relation statistique entre la variable dépendante (expliquée), qui est la performance financière de l'université, et les variables indépendantes (explicatives) qui définissent les caractéristiques du conseil d'administration de l'université.

Il faut noter que la technique de la régression linéaire multiple nous renseigne s'il y a un effet des variables indépendantes sur la variable dépendante. En effet, à partir du coefficient de détermination R^2 , cette technique nous permet de vérifier l'existence d'une relation linéaire entre ces variables. De plus, elle permet de donner l'équation prédictive avec le modèle.

3.2.1 L'échantillon

Comme expliqué auparavant, la plus part des universités canadiennes sont des universités publiques. En effet, 95 universités et collèges sont membre de l'AUCC, et nous avons choisi notre échantillon parmi l'ensemble de ces universités. En premier lieu, nous avons éliminé les universités ayant moins de 1000 étudiants ainsi que celles n'offrant pas plus d'un seul programme, ce qui nous a conduit à sélectionner 40 universités membre de l'AUCC, et pour obtenir les données nécessaires sur le conseil d'administration, nous avons consulté les pages web (internet) de chacune des universités choisies. Ceci nous a permis d'avoir une idée sur les conseils d'administration des universités canadiennes. En effet, ces conseils d'administration se ressemblent en général, ils sont composés comme suit :

- Les officiers : sont généralement le président, le vice-président et le secrétaire.
- Les « Ex-Officio » : ils n'ont pas le droit de vote et sont des représentants de la haute direction de l'université (le "Chancellor" et le président). Dans certaines universités, ils sont les représentants du gouvernement provincial (Les « Mayors » de la province).
- Les membres avec droits de votes, dont la plus part sont des membres externes de l'université élus par le conseil d'administration et/ou le gouvernement. Des représentants du corps professoral, des staffs, des étudiants, des anciens de l'université et du sénat.
- Les observateurs et les membres honorifiques sans droits de vote ont une présence minimale de 11 membres (Universités de Regina et de Saskatchewan) et une présence maximale de 49 membres (Université de Toronto).

Les informations biographiques des membres du conseil d'administration sont généralement disponibles sur la page web (internet) du conseil d'administration de l'université. Cependant, et pour divers raisons, plusieurs informations ne sont pas publiées. Ceci nous a conduit à pousser nos recherches afin de compléter les données manquantes. Il est important de souligner la sensibilité des informations recherchées dans la collecte de notre échantillon. En effet, en se conformant aux lois en vigueur, l'université n'a pas le droit de divulguer des informations personnelles sur des membres sans l'autorisation des personnes concernées. À cet effet, nous nous sommes conformés aux exigences du CIEREH, et les membres du conseil d'administration ont été contactés directement par courriel et/ou par téléphone. Cependant, pour les membres injoignables, nous avons demandé aux secrétariats des conseils d'administration de nous fournir leurs courriels après leurs consentements, ou à défaut, prendre en charge l'envoi direct de nos questions à ces membres. Cet exercice nous a conduit à éliminer 10 universités de notre échantillon, et ce pour les raisons suivantes : l'université contactée ne fournit pas les informations requises sur les membres, ou bien plusieurs membres de l'université

ont refusé de participer à notre étude. Ce qui a ramené la taille de notre échantillon réduite à 30 universités. Néanmoins, nous avons réussi à collecter des informations sur 797 membres.

Il faut signaler que la sensibilité des informations recherchées constitue en soi une contrainte majeure dans la collecte de notre l'échantillon et par la même dans l'avancement de ce travail de recherche. Ces informations ont dissuadé plusieurs membres à participer rapidement à notre étude. Ce qui a nécessité beaucoup de temps dans la collecte des données, et ce malgré notre suivi continu des requêtes et notre insistance auprès des membres. À notre avis, cette tâche serait très difficile, si notre étude devait être basée sur les 95 universités canadiennes.

Pour ce qui est des données financières, ces dernières ont été collectées à partir des rapports et des états financiers des universités qui sont publiés sur les sites internet pour l'exercice comptable 2010. Il faut signaler que les universités Québécoises publient les rapports financiers de l'exercice 2009-2010 qu'à partir de mi-avril 2011. De plus, les états financiers des universités canadiennes ne sont pas normalisés. En effet, nous avons constaté qu'il y a des comptes comptables qui ne sont pas publiés par toutes les universités. En conséquence, nous avons sollicité les directions des finances de ces universités pour nous transmettre les données financières manquantes. Cependant, nous n'avons pas réussi à avoir l'information sur les frais de recherche.

3.2.2 Les variables

3.2.2.1 Variable dépendante

Dans la revue de littérature, nous avons résumé l'ensemble des recherches sur la performance des universités. Il a été discuté que la performance financière est une des mesures de la performance adoptée dans la divulgation de l'information pour les universités canadiennes (Rapport de recherche sur les indicateurs, 2008; Ritchie et.al, 2004). De plus, comme dans les entreprises, les comptes des résultats sont également publiés dans les rapports financiers annuels des universités canadiennes. Ceci n'est pas le cas pour plusieurs pays qui se basent sur un modèle de comptabilité publique qui ne s'intéresse pas aux résultats à la fin de l'exercice.

Par ailleurs, Ritchie et Kolodinsky (2003) ont mené une recherche sur les ratios les plus représentatifs pour la mesure de la performance financière des organisations à but non lucratif. Ils ont exploité la base de données NCCS (*National Center for Charitable Statistics*) pour réaliser leur étude en considérant 122 fondations universitaires américaines. En effet, ils sont arrivés avec 16 ratios de performance financière à partir de la littérature et des questionnaires destinés aux doyens, aux présidents ainsi qu'aux membres des conseils d'administration de ces organisations. Leur étude est basée sur « *factor analytic techniques* » qui les ont aidés à trouver trois catégories de performance qui représentent la performance financière totale de ces organisations, à savoir :

- Efficience de la collecte des fonds : celle-ci, représente 43% de la performance financière de l'organisation. Elle est mesurée par les ratios suivants :
 - Les subventions publiques directes divisées par les frais de collecte des fonds.

- Le total des produits divisé par les frais de collecte des fonds (Nous avons choisi de travailler avec le deuxième ratio).
- Performance fiscale : Cette catégorie représente 30% de la performance financière de l'organisation. Elle est mesurée par les ratios suivants :
 - Le total des produits disponibles pour les programmes divisé par le total des produits.
 - Le total des produits divisé par le total des actifs.
 - Le total des produits divisé par le total des charges.
 - Le total des produits moins le total des charges, divisé par le total des produits.
 - Le total des produits moins le total des charges, divisé par le total des actifs (ROA).
 - Actifs nets divisés par le total des actifs.

Dans notre étude, nous avons choisi de calculer la performance fiscale par le deuxième ratio.

- Subventions publiques : cette catégorie représente 21% de la performance financière. Elle est mesurée par les ratios suivants :
 - Le total des dons et subventions divisé par le total des charges.
 - Le total des dons et subventions divisé par le total des actifs.
 - Le total des dons et subventions divisé par le total des produits.
 - Les subventions publiques directes divisées par le total des actifs.

Nous avons choisi le quatrième ratio.

Il faut noter que la collecte de ces données est réalisée à partir des rapports annuels et des rapports financiers publiés par les universités pour l'exercice 2010. De plus, en adoptant le modèle de Ritchie et al. (2007), il est proposé d'utiliser trois modèles de régression linéaire multiple pour les trois facteurs cités par Ritchie et al. (2007), et

par Ritchie et Kolodinsky (2003). Le premier facteur concerne l'efficience de la collecte de fonds (ECF) comme variable expliquée, le deuxième facteur représente les subventions publiques (SP), et le troisième facteur est la performance fiscale (PF).

3.2.2.2 Variables indépendantes

Dans leurs études sur les universités canadiennes, Jones et Skolnik, (1995) et Jones et al. (2001) ont publié des statistiques sur les membres des conseils d'administration des universités canadiennes. Il faut signaler qu'ils ont réalisé des statistiques descriptives sur les mêmes caractéristiques que ceux utilisées pour les conseils d'administration des entreprises.

Par ailleurs, dans plusieurs rapports sur les universités canadiennes, il est présenté un ensemble de suggestions sous formes de critères pour la composition des conseils d'administration des universités (voir chapitre 2).

Pour tester la relation entre la performance financière des universités (variable expliquée) et la structure du conseil d'administration qui est présentée par un ensemble de variables explicatives, nous avons utilisé les variables et mesures citées dans le tableau 3.1 ci-après :

Tableau 3.1
Variables indépendantes.

Indépendance	pourcentage des membres indépendants
Sexe	Pourcentage des femmes dans le conseil d'administration
Age	Pourcentage des membres du conseil d'administration qui ont plus de 46 ans
Niveau d'éducation	Pourcentage des membres diplômés de doctorat ou de maîtrise
Discipline	Pourcentage des membres travaillant dans le secteur académique
Taille du conseil d'administration	Nombre des membres du conseil d'administration

Il faut signaler que l'information sur l'âge n'est pas généralement publiée dans les biographies des membres. Cependant, nous avons choisi le critère utilisé par Jones et Skolnik (1995) en distinguant entre les membres ayant plus au moins 46 ans.

3.2.2.3 Variables de contrôle

Lombardi et al. (2002) ont constaté que la taille des universités et les frais de recherche en médecine sont des éléments qui influent sur la performance des universités. Sharfman et al. (1988) ont trouvé que la taille est directement liée à la performance organisationnelle. En effet, l'institut de la gouvernance des organisations privées et publiques (2008) a indiqué que les activités de recherche sont parmi les indicateurs de performance des universités. En ce sens, Pursglove et Simpson (2004) ont inclus dans leur modèle de mesure de la performance financière, l'intensité de recherche pour distinguer entre l'orientation vers la recherche ou vers l'enseignement. Cependant, l'information sur les frais de

recherche n'est pas disponible pour toutes les universités de notre échantillon. Au Canada, et selon les propos de Wells (2009) sur les cinq plus grandes universités :

« but these five alone receive 46 per cent of all the money Canada's main granting councils disburse for research every year. They receive an even larger share 47 per cent of the money the Canada Foundation for Innovation pays to build new labs and research infrastructure" "Canada's largest universities call them the "G5" as they sometimes refer to themselves in private »

Ceci nous a conduit à utiliser G5 comme une variable *dummy* afin d'indiquer si l'université fait partie du groupe de G5. De ce fait, les variables de contrôle sont définies par le tableau 3.2 comme suit :

Tableau 3.2

Variables de contrôle.

Taille de l'université	\ln Actifs (Lombardi et al.; Ritchie et al. 2004). Ici \ln désigne le Logarithme naturel.
G5	1 si l'université fait partie du groupe de G5 0 sinon

3.2.3 Présentation du modèle de la performance financière

Tel que discuté auparavant, la technique de régression linéaire est utilisée afin d'identifier la relation entre les caractéristiques du conseil d'administration (présence de femmes dans le conseil d'administration, l'indépendance, l'âge, la taille du conseil d'administration, la discipline et le niveau d'éducation) et la performance financière des universités. À cet effet, les trois modèles de régression ci-après sont proposés :

Pour l'efficience de la collecte des fonds (ECF)

$$ECF = \alpha + \beta_1 \text{SEXE} + \beta_2 \text{INDEP} + \beta_3 \text{AGE} + \beta_4 \text{T-CONS} + \beta_5 \text{DISCIP} + \beta_6 \text{EDUC} + \beta_7 \text{TUNV} + \beta_8 \text{G5} + \varepsilon$$

Pour les subventions publiques (SP)

$$SP = \alpha + \beta_1 \text{SEXE} + \beta_2 \text{INDEP} + \beta_3 \text{AGE} + \beta_4 \text{T-CONS} + \beta_5 \text{DISCIP} + \beta_6 \text{EDUC} + \beta_7 \text{TUNV} + \beta_8 \text{G5} + \varepsilon$$

Pour la performance fiscale (PF)

$$PF = \alpha + \beta_1 \text{SEXE} + \beta_2 \text{INDEP} + \beta_3 \text{AGE} + \beta_4 \text{T-CONS} + \beta_5 \text{DISCIP} + \beta_6 \text{EDUC} + \beta_7 \text{TUNV} + \beta_8 \text{G5} + \varepsilon$$

- SEXE: % des femmes dans le conseil d'administration
- INDEP: % des membres indépendants dans le conseil d'administration
- AGE: % des membres ayant plus de 46 ans
- T-CONS: Taille du conseil d'administration, nombre des membres
- DISCIP: % des membres dans le secteur académique
- EDUC: % des membres ayant un diplôme de maîtrise ou doctorat
- TUNV: Taille de l'université, logarithme naturel des actifs
- G5: Les 5 universités selon Wells (2009)

Il est important de signaler qu'il n'est pas possible d'affirmer l'absence d'une relation systématique entre la structure et la composition du conseil d'administration d'une part, et la performance financière de l'université d'autre part. En effet, les outils

théoriques utilisés pour la compréhension de cette relation pour le cas des entreprises, ne sont pas généralement valables pour les universités. De plus, d'après Maingot et Zegal (2008) ainsi que Dwyer (2010), les informations financières utilisées pour la mesure de la performance de l'université ne sont pas généralement suffisantes pour se prononcer sur le succès d'une université. Cependant, d'autres mesures de la performance de l'université intégrant des indicateurs non-financiers doivent être utilisées. À ce titre, les informations académiques pour la mesure de la performance de l'université sont parmi les indicateurs les plus répandus, d'après ces mêmes auteurs. En ce sens, et dans le but d'examiner l'impact de la structure et la composition du conseil d'administration sur la performance des universités canadiennes, nous avons décidé de mener une autre investigation corrélationnelle par l'intégration des mesures de la performance académique dans notre modèle de régression linéaire, et ce en maintenant les mêmes variables indépendantes décrites auparavant. Pour la mesure de la performance académique, nous avons sélectionné trois variables dépendantes communément utilisées en pratique (Classement MacLeans), à savoir :

- Le ratio Étudiant/Professeur définissant le rapport entre le nombre des étudiants et le nombre des professeurs de l'université (ETD-PR). D'après Leblond (1990), ce ratio est souvent considéré comme un indice de la productivité globale des professeurs. La donnée relative au nombre d'étudiants pour chaque université correspondant à l'inscription universitaire de l'automne 2010 a été prise du site web de l'AUCC. Cependant, l'information sur le nombre de professeur a été obtenue du site web de chaque université.
- Les frais de bibliothèque (BIBLIO) représentent tous les frais et charges liés aux différentes activités de la bibliothèque de l'université. Notant que ces données pour l'année 2010 ont été récoltées à partir du site web de

l'ACPAU¹¹, à l'exception des données sur les universités Québécoise qui n'étaient pas encore publiées. Ces dernières ont été obtenues à partir des états financiers pour l'exercice 2010.

- Les frais dédiés pour les services aux étudiants (SER-ETD). Ces données ont été obtenues des mêmes sources que celles relatives aux frais de bibliothèque.

3.2.4 Présentation du modèle de la performance académique

Dans ce qui suit, la technique de régression linéaire est utilisée afin d'identifier la relation entre les caractéristiques du conseil d'administration (présence de femmes dans le conseil d'administration, l'indépendance, l'âge, la taille du conseil d'administration, la discipline et le niveau d'éducation) et la performance académique des universités. À cet effet, les trois modèles de régression ci-après sont proposés :

Pour le ratio Étudiant/Professeur (ETD-PR)

$$\text{ETD-PR} = \alpha + \beta_1 \text{SEXE} + \beta_2 \text{INDEP} + \beta_3 \text{AGE} + \beta_4 \text{T-CONS} + \beta_5 \text{DISCIP} + \beta_6 \text{EDUC} + \beta_7 \text{TUNV} + \beta_8 \text{MED} + \varepsilon$$

Pour les Frais de Bibliothèque (BIBLIO)

$$\text{BIBLIO} = \alpha + \beta_1 \text{SEXE} + \beta_2 \text{INDEP} + \beta_3 \text{AGE} + \beta_4 \text{T-CONS} + \beta_5 \text{DISCIP} + \beta_6 \text{EDUC} + \beta_7 \text{TUNV} + \beta_8 \text{MED} + \varepsilon$$

Pour les Frais des Services aux Étudiants (SER-ETD)

¹¹ ACPAU : Association Canadienne du Personnel Administratif Universitaire.

$$\text{SER-ETD} = \alpha + \beta_1 \text{SEXE} + \beta_2 \text{INDEP} + \beta_3 \text{AGE} + \beta_4 \text{T-CONS} + \beta_5 \text{DISCIP} + \beta_6 \text{EDUC} + \beta_7 \text{TUNV} + \beta_8 \text{MED} + \varepsilon$$

- SEXE: % des femmes dans le conseil d'administration
- INDEP: % des membres indépendants dans le conseil d'administration
- AGE: % des membres ayant plus de 46 ans
- T-CONS: Taille du conseil d'administration, nombre des membres
- DISCIP: % des membres dans le secteur académique
- EDUC: % des membres ayant un diplôme de maîtrise ou doctorat
- TUNV: Taille de l'université, logarithme naturel des actifs
- MED: Université offrant un programme de médecine

Tel que indiqué au chapitre précédent, Lombardi et al. (2002) ont constaté que les frais de recherche en médecine sont parmi les éléments qui ont un impact sur la performance des universités. De plus, en raison des fonds importants dédiés pour les frais de recherche en médecine, le classement annuel des universités Canadienne publié par MacLeans distingue entre les universités offrant un programme de médecine aux étudiants de celles qui ne le l'offrent pas. Ceci nous a conduit à utiliser la variable de contrôle MED comme une variable *dummy* afin d'indiquer si l'université offre le programme de médecine ou pas.

CHAPITRE IV

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté les hypothèses ainsi que la méthodologie de recherche adoptée. Nous avons également présenté notre échantillon ainsi que les variables choisies. Dans ce chapitre, il est présenté les statistiques descriptives de ces variables ainsi que les résultats de la régression.

4.1 Statistiques descriptives des variables indépendantes

Dans le tableau 4.1, il est présenté les statistiques descriptives des variables indépendantes pour l'année universitaire 2009-2010. La variable SEXE qui est le pourcentage des femmes dans le conseil d'administration, présente un maximum de 57.10% correspondant à l'université de Québec à Montréal (UQÀM) avec un nombre de femmes égale à 8 sur 14 membres. Cette variable présente également un minimum de 16.2% correspondant à l'université de Waterloo avec un nombre de femme de 6 sur 37 membres.

La variable INDEP qui est le pourcentage des membres indépendants dans le conseil d'administration, présente un maximum de 91.70% correspondant à l'université Acadia dont 3 membres sont des étudiants, et un minimum de 56.7% correspondant à l'université de Windsor dont 3 membres sont des étudiants, ce qui confirme que les conseils d'administration des universités canadiennes sont indépendants.

Cependant, la variable AGE qui représente le pourcentage des membres ayant plus de 46 ans, est bornée pour le cas de notre échantillon, entre 52.90% et 86.10% correspondant respectivement aux universités de Winnipeg et de McMaster.

La variable T-CONS qui modélise la taille du conseil d'administration, représente le nombre total des membres. En effet, cette variable présente un maximum de 49 membres correspondant à l'université de Toronto, et ce en raison de son système de gouvernance unicaméral, et un minimum de 11 correspondants à l'université de Regina et Saskatchewan. Il faut signaler dans ce cadre, la loi interne de chaque université fixe le nombre des membres du conseil d'administration. Cependant, nous avons constaté, dans plusieurs universités, qu'il y a une différence entre le nombre requis par la loi interne et la liste publiée des membres. De ce fait, notre étude est basée sur cette dernière.

La variable DISCIP représente le pourcentage des membres académiques (professeurs, étudiants et personnel administratif de l'université) dans le conseil d'administration. Cette variable présente un maximum de 64.3% à l'université du Québec à Montréal (UQAM), et un minimum de 16.7% à l'université Acadia. Toutefois, nous avons constaté dans notre échantillon les catégories suivantes :

- Secteur privé 45% avec un maximum de 25 membres à l'université de Concordia.
- Professeurs 22% avec un maximum de 15 membres à l'université de Toronto.
- Étudiants 11% avec un maximum de 6 membres aux universités de Toronto, de Winnipeg et de Manitoba.
- Personnel administratif 6% avec un maximum de 4 membres à l'université de Laval. Il est à noter, que dans notre échantillon, nous avons constaté que 9 universités n'ont pas de représentants du personnel administratif.
- Autres (secteur public, clergé, artiste et retraité) 16% avec un maximum de 11 membres à l'université Acadia.

Tableau 4.1

Statistiques descriptives des variables indépendantes et de contrôle..

Années 2009-2010.

Variables indépendantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type	Variabilité (Écart-Type/Moyenne)
SEXE	16.20	57.10	34.93	8.97	26%
INDEP	56.70	91.70	73.57	10.00	14%
AGE	52.90	86.10	76.96	7.53	10%
T-CONS	11.00	49.00	25.97	10.30	40%
DISCIP	16.70	64.30	40.12	10.98	27%
EDUC	27.30	75.00	45.90	11.29	25%
Variable de contrôle					
TUNV	12	15.27	13.74	0.92	7%
N	30				

SEXE: % des femmes dans le conseil d'administration
 INDEP: % des membres indépendants dans le conseil d'administration
 AGE: % des membres ayant plus de 46 ans
 T-CONS: Taille du conseil d'administration, nombre des membres
 DISCIP: % des membres dans le secteur académique
 EDUC: % des membres ayant un diplôme de maîtrise ou doctorat
 TUNV : Taille de l'université, logarithme naturel des actifs

La variable EDUC représente le pourcentage des membres ayant une maîtrise ou un doctorat dans le conseil d'administration. Cette variable présente un maximum de 75% à l'école polytechnique de Montréal, et un minimum de 27.30% à l'université Saskatchewan.

La variable TUNV qui est la taille de l'université, est calculée à partir du logarithme naturel de l'actif. Cette variable présente un maximum de 15.27 à l'université de Toronto, et un minimum de 12 à l'université de Winnipeg avec un total d'actif de 163 505 milliers de dollars.

En outre, notre échantillon comprend également, 4 universités parmi les G5 selon Wells (2009). Les universités choisies sont l'université de Toronto, l'université de British Columbia, l'université de Montréal et l'université McGill.

Par ailleurs, le tableau 4.1 nous renseigne également sur la dispersion des variables indépendantes et de contrôle choisies. En effet, nous constatons pour l'ensemble des variables une dispersion faible à modérée, sauf pour le cas de la variable T-CONS qui présente une variabilité relativement importante de 40%.

4.2 Présentation des résultats du modèle de la performance financière

Dans le tableau 4.2, il est présenté les statistiques descriptives des variables dépendantes relatives à la performance financière pour l'exercice 2010. L'efficience de la collecte de fonds (ECF) présente un maximum de 3 311.57 qui correspond à l'université de Saskatchewan, ceci est expliqué par la réduction significative des frais de financement, de 5 820 milliers de dollars en 2009, à 244 milliers de dollars en 2010, pour un total de produit de 808 023 milliers de dollars. Cette variable présente également un minimum de (-961.62) milliers de dollars qui correspond à l'université de Regina. En effet, les états financiers de cette université pour l'exercice 2010 ont présenté un montant de (-266) milliers de dollars pour le compte « intérêt et perte non réalisée (gain) » pour un total de produit de 255 791 milliers de dollars. Cependant, le coefficient de variabilité est de l'ordre de 375%, ce qui signifie une très large dispersion pour cette variable. En conséquence, la distribution normale (Gaussienne) n'est pas appropriée pour modéliser cette variable.

La variable des subventions publiques (SP) qui est le rapport entre le montant des subventions publiques et le total des actifs, présente un maximum de 0.43 correspondant à HEC de Montréal. Toutefois, il y a lieu de signaler que dans notre échantillon, la plus grande part des subventions publiques a été octroyée à

l'université de Toronto avec un montant de 1 052 800 milliers de dollars. Il est à noter que le SP pour cette université est de 0.25 en raison de l'actif estimé à 4 292 900 milliers de dollars qui correspond au montant maximum des actifs dans notre échantillon. Cette variable présente également un minimum de 0.13 qui correspond à l'université Acadia. En effet, le montant des subventions publiques octroyé à cette université est de 28 924 milliers de dollars avec un total d'actif de 226 013 milliers de dollars. Notant que pour notre échantillon, le plus petit montant des subventions publiques a été destiné à cette même université.

La variable de la performance fiscale (PF) qui est le rapport entre le total des produits et le total des charges, présente un maximum de 1.27 correspondant à l'université de Regina, bien que cette dernière présente un minimum de ECF dans notre échantillon. La variable PF présente également un minimum de 0.41 qui correspond à HEC de Montréal.

Par ailleurs, le coefficient de variabilité des variables SP et PF est égal à 25% et 13%, respectivement. Ce qui signifie que la dispersion est relativement modérée pour la variable SP, et elle est relativement faible pour la variable PF. Dans ce cas, la distribution normale (Gaussienne) peut être utilisée pour modéliser ces deux variables.

Tableau 4.2

Statistiques descriptives des variables dépendantes (performance financière).

Exercice 2010.

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type	Variabilité (Écart-Type/Moyenne)
ECF	-961.62	3 311.57	167.77	629.62	375%
SP	0.13	0.43	0.28	0.07	25%
PF	0.41	1.27	1.02	0.13	13%
N	30				

ECF: Efficience de la collecte des fonds

SP: Subventions publiques

PF: Performance fiscale

Les résultats de ces trois modèles de régression sont présentés dans le tableau 4.3. En effet, pour le modèle ECF, le coefficient de Durbin-Watson est égal à 2.722 qui est supérieur à la valeur limite de 2.5 au delà de laquelle il existe un problème d'autocorrélation. De plus, le P-value avec la valeur de 0.393 indique que le modèle n'est pas significatif. En outre, le R^2 ajusté a une valeur de 0.031, et de ce fait, il peut être conclu qu'il n'existe pas de relation linéaire entre les variables. D'autre part, aucun des coefficients des variables de la régression n'est significatif. En conséquence, les hypothèses avancées concernant l'efficience de la collecte des fonds ne sont pas valables.

Pour ce qui est du modèle SP, le P-value prend une valeur de 0.320, et de ce fait, le modèle n'est pas significatif, bien que le coefficient de Durbin-Watson soit égal à 2.15 (inférieur à 2.5). De plus, le R^2 ajusté ayant une valeur faible de 0.065, indique qu'il n'existe pas de relation linéaire entre les variables. De ce fait, nous rejetons les hypothèses formulées concernant les subventions publiques.

En revanche, le modèle PF avec un P-value de 0.040 est significatif. De plus, le R^2 ajusté est égal à 0.302, ce qui explique qu'il existe une relation linéaire. En effet, seulement trois variables du modèle ont révélé des P-value significatifs. Il s'agit de :

- la variable INDEP ayant un P-value de 0.016 et un coefficient $\beta = 0.011$, ceci signifie que l'indépendance du conseil d'administration a un effet positif sur la performance fiscale de l'université. Ce résultat est en accord avec les conclusions des recherches menées par Baysinger et Butler (1985), Dalton et al. (1998) et Ben Amar et al. (2011).
- la variable DISCIP ayant un P-value de 0.002 et un coefficient $\beta = 0.016$, ceci signifie qu'il y a une relation positive significative entre la présence du personnel académique dans le conseil d'administration et la performance fiscale de l'université.
- la variable EDUC ayant un P-value de 0.019 et un coefficient $\beta = -0.07$, ceci signifie que l'indépendance du conseil d'administration a un effet négatif sur la performance fiscale de l'université.

Pour les variables DISCIP et INDEP, bien que le coefficient Durbin-Watson soit inférieur à 2.5, synonyme d'absence d'autocorrélation, nous avons constaté, tel que montré dans l'appendice B relatif à la corrélation de Pearson, un niveau de corrélation significatif égale à 0.865.

Tableau 4.3

Régressions multiple des trois mesures de performance financière des universités, la performance de la collecte des fonds, les subventions publiques et la performance fiscale.

Variables indépendantes	Variables dépendantes		
	ECF	SP	PF
CONSTANTE	-1772,027 (0.642)	0,543 (0.188)	-0,954 (0.171)
SEXE	4,476 (0.765)	0,000 (0.876)	-0,001 (0.689)
INDEP	-10.968 (0.658)	0,001 (0.792)	0,011 (0.016) *
AGE	14,371 (0.445)	-0,002 (0.327)	0,005 (0.166)
T-CONS	-15,422 (0.238)	-0,002 (0.250)	0,000 (0.841)
DISCIP	5,541 (0.829)	0,001 (0.816)	0,016 (0.002) **
EDUC	-28,175 (0.084)	0,002 (0.267)	-0,007 (0.019) *
TUNV	217,672 (0.174)	-0,018 (0.289)	0,035 (0.220)
G5	-269,252 (0.541)	-0,005 (0.917)	0,002 (0.982)
N	30	30	30
P-value	0,393	0,320	0,040 *
R ² ajusté	0,031	0,065	0,302
Durbin-Watson	2,722	2,151	2.481
Moyenne de VIF	2.49	2.49	2.49

* p < 0.05

** p < 0.01

SEXE: % des femmes dans le conseil d'administration

INDEP: % des membres indépendants dans le conseil d'administration

AGE: % des membres ayant plus de 46 ans

T-CONS: Taille du conseil d'administration, nombre des membres

DISCIP: % des membres dans le secteur académique

EDUC: % des membres ayant un diplôme de maîtrise ou doctorat

TUNV : Taille de l'université, logarithme naturel des actifs

G5 : Les 5 universités selon Wells (2009)

Cependant, les autres variables, à savoir SEXE, AGE, TAILLE C et les variables de contrôle, ont révélé des coefficients non significatifs, et de ce fait, ils n'ont aucun effet sur la performance fiscale. En effet, pour la variable SEXE, ce résultat est en accord avec Molz (1995) qui n'a pas trouvé de relation entre la présence des femmes et des minorités dans le conseil d'administration et la performance de l'entreprise. Ce résultat est également en accord avec O'Regan et Oster (2005) pour le cas des organisations à but non lucratif. Toutefois, ce résultat est à l'encontre des conclusions d'Olson (2000) et Ben Amar et al. (2011). Pour la variable AGE, les résultats de notre étude sont conformes aux conclusions de O'Regan et Oster (2005).

Concernant la variable TAILLE C, les résultats d'Olson (2000) sur les universités aux états unis ont mis en évidence une relation positive entre la performance de l'université et la taille du conseil d'administration, ce qui n'est pas le cas pour notre étude.

4.3 Présentation des résultats du modèle de la performance académique

Dans le tableau 4.4, il est présenté les statistiques descriptives des variables dépendantes relatives à la performance académique pour l'année universitaire 2009-2010. Le ratio Étudiant/Professeur (ETD-PR) présente un maximum de 32.90 qui correspond à l'université de York. Cette variable présente également un minimum de 12.67 qui correspond à l'université de Dalhousie. Cependant, le coefficient de variabilité est de l'ordre de 21%, ce qui signifie que la dispersion est relativement modérée pour cette variable.

La variable Frais de Bibliothèque (BIBLIO) présente un maximum de 82 6634 milliers de dollars correspondant à l'université de Toronto. Cette variable présente un minimum de 2 662 milliers de dollars qui correspond à l'université Acadia.

La variable Frais de Service aux Étudiants (SER-ETD), présente un maximum de 160 700 milliers de dollars correspondant à l'université de Toronto. La variable SER-ETD présente également un minimum de 1 357 milliers de dollars qui correspond à l'École Polytechnique de Montréal.

Par ailleurs, le coefficient de variabilité des variables BIBLIO et SER-ETD est égal à 79% et 90%, respectivement. Ce qui signifie que la dispersion est relativement large pour ces deux variables, et que la distribution normale (Gaussienne) ne peut pas être utilisée pour les modéliser.

Les résultats de ces trois modèles de régression sont présentés dans le tableau 4.5. En effet, pour le modèle ETD-PR, le coefficient de Durbin-Watson est égal à 2.678 qui est supérieur à la valeur limite de 2.5 au delà de laquelle il existe un problème d'autocorrélation. De plus, le P-value avec la valeur de 0.641 indique que le modèle n'est pas significatif. En outre, le R^2 ajusté a une valeur de 0.071, et de ce fait, il peut être conclu qu'il n'existe pas de relation linéaire entre les variables. D'autre part, aucun des coefficients des variables de la régression n'est significatif.

Tableau 4.4

Statistiques descriptives des variables dépendantes (performance académique).
Année universitaire 2009-2010.

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type	Variabilité (Écart-Type/Moyenne)
ETD-PR	12.67	32.90	22.46	4.66	21%
BIBLIO	2 662	82 6634	20 512.4	16 140.67	79%
SER-ETD	1 357	160 700	38 223.98	34 558.87	90%
N	30				

ETD-PR: Ratio Étudiant/Professeur
BIBLIO: Frais de Bibliothèque
SER-ETD: Frais des Services aux Étudiants

Pour ce qui est du modèle BIBLIO, le P-value prend une valeur de 0.008, synonyme de la significativité du modèle au troisième degré, avec un coefficient de Durbin-Watson égal à 2.25 (inférieur à 2.5). De plus, le R^2 ajusté ayant une valeur de 0.422, indique qu'il existe une relation linéaire entre les variables. En effet, seulement une seule variable du modèle a révélé un P-value significatif. Il s'agit de :

- la variable TUNV ayant un P-value de 0.017 et un coefficient $\beta = 8\,548,553$, ceci signifie qu'il y a une relation positive significative entre la taille de l'université et les Frais de Service aux Étudiants de l'université.

En revanche, le modèle SER-ETD avec un P-value de 0.006 est significatif, avec un coefficient de Durbin-Watson égal à 1.672 (inférieur à 2.5). De plus, le R^2 ajusté est égal à 0.445, ce qui explique qu'il existe une relation linéaire. En effet, seulement deux variables du modèle ont révélé des P-value significatifs. Il s'agit de :

- la variable T-CONS ayant un P-value de 0.091 et un coefficient $\beta = 941.487$, ceci signifie que la taille du conseil d'administration a un effet positif sur les Frais de Service aux Étudiants de l'université.
- la variable TUNV ayant un P-value de 0.005 et un coefficient $\beta = 21\,603,745$, ceci signifie qu'il y a une relation positive significative entre la taille de l'université et les Frais de Service aux Étudiants de l'université.

Tableau 4.5

Régressions multiple des trois mesures de performance académique des universités, le Ratio Étudiant/Professeur, les Frais de Bibliothèque et les Frais des Services aux Étudiants.

Variables indépendantes	Variables dépendantes		
	ETD-PR	BIBLIO	SER-ETD
CONSTANTE	1,875 (0,951)	-172 192,639 (0,037) *	274 021,941 (0,105)
SEXE	-0,014 (0,899)	-56,318 (0,846)	105,160 (0,863)
INDEP	0,100 (0,610)	156,212 (0,753)	-104,171 (0,920)
AGE	0,045 (0,756)	261,98 (0,481)	120,612 (0,876)
T-CONS	-0,093 (0,361)	319,191 (0,222)	941,487 (0,091)*
DISCIP	0,020 (0,919)	392,390 (0,444)	-456,626 (0,669)
EDUC	-0,151 (0,212)	422,880 (0,172)	-51,852 (0,935)
TUNV	1,530 (0,250)	8 548,553 (0,017) **	21 603,745 (0,005) ***
MED	-3,318 (0,196)	3 123,640 (0,626)	9 425,109 (0,484)
N	30	30	30
P-value	0,641	0,008 ***	0,006 ***
R ² ajusté	0,071	0,422	0,445
Durbin-Watson	2,678	2,222	1,672**

* p < 0.10

** p < 0.05

*** p < 0.01

SEXE: % des femmes dans le conseil d'administration

INDEP: % des membres indépendants dans le conseil d'administration

AGE: % des membres ayant plus de 46 ans

T-CONS: Taille du conseil d'administration, nombre des membres

DISCIP: % des membres dans le secteur académique

EDUC: % des membres ayant un diplôme de maîtrise ou doctorat

TUNV : Taille de l'université, logarithme naturel des actifs

MED : Université offrant un programme de médecine

CONCLUSION

Dans le cadre de cette recherche, nous avons examiné l'impact de la structure et la composition du conseil d'administration sur la performance des universités canadiennes, et ce à travers une étude empirique basée sur une investigation corrélacionnelle. En effet, ce genre d'études a été largement abordé pour le cas des organisations à but lucratif en utilisant la technique de régression linéaire pour identifier la relation entre la performance de la firme et la structure du conseil d'administration. Cependant, pour le cas des organisations à but non lucratif en général, et des universités en particulier, les études dans ce cadre sont rares.

Afin d'identifier cette relation, un échantillon de 30 universités à travers le Canada a été sélectionné. Les résultats obtenus ont révélé que les modèles de l'efficacité et de la collecte des fonds, ainsi que les subventions publiques ne sont pas significatifs. Ceci a été également confirmé par O'Regan et Oster (2005) pour le cas des organisations à but non lucratif. Cependant, les résultats de la régression ont mis en évidence que le modèle de la performance fiscale est significatif. De plus, seulement les variables correspondant à l'indépendance du conseil d'administration, la présence des membres académiques et le niveau d'éducation des membres qui ont démontré un impact sur la performance fiscale.

Il faut signaler qu'à ce stade, nous ne sommes pas en mesure d'affirmer l'absence d'une relation systématique entre la structure et la composition du conseil d'administration d'une part, et la performance financière de l'université d'autre part.

En effet, les outils théoriques utilisés pour la compréhension de cette relation pour le cas des entreprises, ne sont pas généralement valables pour les universités. À cet effet, Munroe (1899) a indiqué que :

« Educational systems, like governments, apparently can never be rational, never a logical and economical means to a definite end. Rather must they be always makeshift, clinging to the past, and yielding only with protests to those innovations »

Ceci est également confirmé par le SCFP¹² (2009) :

L'université n'est pas une entreprise, elle est un lieu où la transmission des connaissances et leur progression sont privilégiées, avec comme obligation une transparence et une collégialité exemplaires. Toute contribution de chacun des membres du conseil d'administration, indépendamment de sa provenance, doit se réaliser à l'aune de cette exemplarité

Par ailleurs, la taille modérée de notre échantillon (30 sur 95 universités) collecté pour un seul exercice comptable, en plus de l'absence de consensus parmi les chercheurs concernant les mesures de performance, peuvent être, à notre avis, les raisons pour lesquelles nous avons observé une relation ambiguë pour l'efficacité et la collecte des fonds, ainsi que les subventions publiques. Ceci n'exclut pas la contribution positive des membres du conseil d'administration dans les universités.

Cependant, en raison de l'insuffisance des informations financières utilisées pour la mesure de la performance de l'université, d'autres mesures intégrant des indicateurs non-financiers ont été également utilisées. En effet, des informations académiques ont été adoptées et trois variables dépendantes communément utilisées en pratique (Classement MacLeans) ont été sélectionnées, à savoir : le ratio Étudiant/Professeur, les frais de bibliothèque ainsi que les services rendus aux étudiants. Les résultats obtenus ont révélé que les modèles relatifs aux frais de bibliothèque et de services rendus aux étudiants sont significatifs. Tandis que le

¹² SCFP : Syndicat Canadien de la Fonction Publique.

modèle de ratio étudiant/professeur n'a pas démontré un impact sur la performance de l'université. Pour le modèle de frais de bibliothèque, seulement la variable relative à la taille de l'université qui a démontré un impact sur la performance académique. D'autre part, les résultats obtenus avec le modèle de services rendus aux étudiants ont indiqué que seulement les variables relatives à la taille du conseil d'administration et à la taille de l'université qui ont un impact sur la performance académique.

Un conseil d'administration efficace doit être en mesure d'établir les politiques et les valeurs de la gouvernance de l'université. Ces valeurs dictées par des considérations financières, ne doivent pas primer sur les missions principales de l'université, à savoir, les services rendus à la collectivité, l'enseignement et la recherche.

En définitif, comme avenues à des recherches futures, nous recommandons de conduire une étude avec un échantillon plus large en utilisant d'autres méthodes statistiques telles que « Frontier Regression Analysis (FRA) », « Free Responsible Hull (FRH) » et « Data Envelopment Analysis (DEA) ». De plus, à l'instar de ce qu'a été réalisé aux États-Unis, nous recommandons la création d'un organisme fédéral qui se chargera de l'encadrement des conseils d'administration ainsi que la réalisation des études et des recherches sur ces derniers.

APPENDICE A

LISTE DES UNIVERSITÉS PAR PROVINCE DE L'ÉCHANTILLON

Province	Université
Colombie-Britannique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The University of British Columbia ▪ Simon Fraser University ▪ Vancouver Island University ▪ University of Victoria
Alberta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ University of Calgary
Saskatchewan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ University of Regina ▪ University of Saskatchewan
Manitoba	<ul style="list-style-type: none"> ▪ University of Manitoba ▪ University of Winnipeg
Ontario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carleton University ▪ University of Guelph ▪ McMaster University ▪ Université d'Ottawa ▪ Queen's University ▪ University of Toronto ▪ Trent University ▪ University of Waterloo ▪ The University of Western Ontario ▪ University of Windsor ▪ York University
Québec	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Université Concordia ▪ HEC Montréal ▪ Université Laval ▪ Université McGill ▪ Université de Montréal ▪ École Polytechnique de Montréal ▪ Université du Québec à Montréal
Nouveau-Brunswick	<ul style="list-style-type: none"> ▪ University of New Brunswick
Nouvelle-Écosse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acadia University ▪ Dalhousie University

APPENDICE B
CORRÉLATION DE PEARSON
MODÈLE DE LA PERFORMANCE FISCALE

	PF	Sexe	Indep	Age	Taille conseil	Discip	Educ	Taille UNV	G5
PF	1	.101	.094	-.015	-.006	.146	-.263	.312	.030
Sexe		1	.050	-.107	-.215	.007	-.305	-.103	-.015
Indep			1	.213	.059	-.865 ***	-.556	-.086	-.228
Age				1	-.033	-.341	.102	.135	.189
Taille conseil					1	-.195	-.183	.184	.127
Discip						1	.577	.096	.165
Educ							1	.061	.300
Taille UNV								1	.532
G5									1

*** p < 0.001

BIBLIOGRAPHIE

- Abzug, R. 1996. «Different cities, different trustees: Geographic variation in the composition of the fundraising board». *New Directions for Philanthropic Fundraising*, Vol. 7, p. 31-38.
- Abzug, R., et J. Galaskiewicz. 2001. «Nonprofit Boards : Crucibles of Expertise or Symbols of Local Identities? ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 30, no. 1, p. 51-73.
- Adams, R. B. et D. Ferreira. 2004. «Gender Diversity in the Boardroom». European Corporate Governance Institute, ECGI - Finance Working Paper, n. 57.
- Alonso, P., Palenzuela, V. A. et E. Merino. 2009. «Determinants of Nonprofit Board Size and Composition The Case of Spanish Foundations». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 38, no. 5, p.784- 809.
- Ames, K. 2003. «The effect of management buyouts on firm level technical efficiency: evidence from a panel of U.K. machinery and equipment manufacturing». *Journal of Industrial Economics*, Vol. 51, n. 1, p. 35-44.
- Arrow, K.1963. «Social choice and individual values». 2nd ed., New York: Wiley.
- Askling, B., K. H Lycke et Stave, O. 2004. «Institutional leadership and leeway Important elements in a national system of quality assurance and accreditation: Experiences from a pilot study». *Tertiary Education and Management*, Vol. 10, p. 107–120.
- ACPPU. 2004. «Politique de l'ACPPU sur la gouvernance : le passé et l'avenir». Disponible sur www.caut.ca/securedownload.asp?file=discussion/governance_fr.pdf&lang=2.

_____. 2009. «Rapport du Groupe de travail spécial sur la gouvernance». Disponible sur http://www.caut.ca/uploads/Rapport_GTS_gouvernance_2009.pdf.

ACCT. 2005. « A guide to the practice of exemplary community college governance series». ACCT.

Association des universités et collèges du Canada. 2011. « Tendances dans le milieu universitaire Volume 1 : Effectifs ». Disponible sur http://www.aucc.ca/_pdf/francais/publications/tendances-dans-le-milieu-universitaire-vol1-effectifs-2011-f.pdf

AIU. 1998. «Liberté académique, autonomie universitaire et responsabilité sociale» Disponible sur <http://www.unesco.org/iau/he/af/fre/index.html>

Austin, J. R. 1997. «A cognitive framework for understanding demographic influences in groups». *International Journal of Organization Analysis*, Vol. 5, n.4, p. 342-359.

Baird, J. R. 2006. « Beyond Professionalisation: Enhancing the Governance Culture for Australian University Governing Boards». *Tertiary Education and Management*, Vol. 12, no. 4, p. 297-309.

Bantel, K. et S. Jackson. 1989. « Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? ». *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 107-124.

Barros, C. P. et F. Nunes. 2007. « Governance and CEO pay and performance in non-profit organizations». *International Journal of Social Economics*, Vol. 34, n. 11.

Bathala, C.T. et R.P. Rao. 1995. « The determinant of board composition: An agency theory perspective». *Managerial and Decision Economics*, Vol. 16, p. 59-69.

- Baysinger, B. D. et H. N. Bulter. 1985. « Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition». *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 1, n.1.
- Baysinger, B. D. et R. E. Hoskisson. 1990. « The composition of boards of directors and strategic control: effects on corporate strategy». *Academic of Management Review*, Vol. 15, p. 72-87.
- Ben Amar, W., Froncoeur, C., Hafsi, T., et R. Labelle. 2011. « What makes better boards? A closer look at diversity and ownership». Article soumis pour publication.
- Berdhal, R.O, et T.R. McConnel. 1999. «Autonomy and accountability: Who controls academe? ». In P. G. Albach, R. O. Berdahl, et P. J. Gumpert (Eds), *American higher education in the twenty-first century: Social, political, and economic challenges*, p.70-88. Baltimore, MD: Johns Hopkins University.
- Bhagat, S et B. S. Black. 1999. «The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance». *Business Lawyer*, Vol. 54, p. 921–63.
- Bok, D. 2005. « The critical role of trustees in enhancing student learning». *The Chronicle of Higher Education*, Vol. 52, n. 17.
- Brennan, J. (1999). «Evaluation of higher education». Dans, *Changing relationships between higher education and the state* . London: Jessica Kingsley.
- Brown, W. A. 2002. « Racial diversity and performance of nonprofit boards of directors». *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 23, n.4, p. 1-24
- _____. et J. O., Iverson. 2004. « Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33, no. 3, p.377- 400.
- Bruneau, W., Cohn, J., Peters, W., Ross, P. et M.Quayle. 2010. « Novelty and innovation in Canadian university governance». *Acts de 7th International Workshop on Higher Education Reform. Reform of University Governance -*

developments, policy, fads and experience in comparative perspective. University of British Columbia.

Callen, J. L., A. Klein. et D. Tinkelman. 2003. « Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, no. 32, p.493- 520.

Cameron, D.M. 1991. « More Than an Academic Question : Universities, Government, and Public in Canada». Halifax, NS.: The Institute for Research on Public Policy.

Campion, M.A. et A. C. Higgs. 1995. « Design work teams to increase productivity and satisfaction», *HR Magazine*, Vol. 40, n. 10, p. 101-5.

Carver, J. 1997. « Boards that make a difference». San Francisco: Jossey-Bass.

Cave, M., Hanney, S., Henkel, M. Et M. Kogan. 1991. «The use of performance indicators in higher education: The challenge of the quality movement». *Higher Education Policy Series 3*. London:Jessica Kingsley

Charreaux, G. 1997. « Le Gouvernement des Entreprises, Corporate Governance, Théories et Faits». *Economica*.

Conger, J., Lawler, E. et D., Finegold. 2001. « Corporate boards: Strategies for adding value at the top». San Francisco: Jossey-Bass

Cornforth, C. 2004. «The governance of cooperatives and mutuals associations: a paradox perspective». *Annals of Public and Cooperative Cooperatives*, Vol. 75, no. 1, pp. 11-32.

Daily, C. M., Dalton, D. R. 1993. « Board of directors leadership and structure: Control and performance implications». *Entrepreneurship Theory and Practice*.

_____ et Cannella, A. A. 2003. « Corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, Vol. 28, p. 371-382.

- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E. et Johnson, J. L. 1998. « Board composition, leadership structure, and financial performance: Meta-analytic reviews and research agenda ». *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p. 269-290.
- Dickson, V. 1994. « Cost Determinants in Canadian Universities ». *Canadian Journal of Higher Education*, Vol. 24, p. 88-99.
- Dressel, L. P. et Faricy, H. W. 1972. «Return to responsibility: Constraints on autonomy in higher education». San Francisco, Calif. Jossey-Bass.
- Duca, D. J. 1996. « *Nonprofit Boards: roles, responsibilities and performance* ». John Wiley & Sons.
- Duff, J. et R. O. Berdahl. 1966. «University Government in Canada: Report of a Commission sponsored by the Canadian Association of University Teachers and the Association of Universities and Colleges of Canada». University of Toronto Press.
- Dwyer, M. 2010. « Measuring excellence ». McLeanS OnCompus. Disponible sur <http://oncampus.macleans.ca/education/2010/11/11/measuring-excellence/>
- Enders, J. 2004. «Higher education, internationalisation, and the nation-state: Recent developments and challenges to governance theory». *Higher Education*, Vol. 47, p. 361-382.
- Fama, E.F. et Jensen, M.C. 1983. « Separation of Ownership and Control ». *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, n. 1, p. 301-325.
- Feola. 2000. « Opus Operandi des Universités : La Liberté Académique et le Modèle Collégial en péril? Étude au sein des trois universités de la Communauté française ». Document de travail, Aspirant FNRS.
- Fielden, J. 2008. « Global Trend In University Governance ». Education Working Paper Series, no. 9. The World Bank.

- Finet, A et T. Mpasinas. 2006. « La création des Académies suite aux accords de Bloagne modifie-t-elle le gouvernement d'entreprise des organisations universitaires Belges? ». La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, no. 219, p. 67-78.
- _____. 2007. « Efficacité du Conseil d'Administration en tant que mécanisme de gouvernance dans les organisations universitaires en Belgique : une étude exploratoire ». La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, no. 228, p. 23-31.
- Fisher, D. et Rubenson, K. 1998. «The Changing Political Economy: The Private and Public Lives of Canadian Universities». Dans, *Universities and Globalization: Critical Perspectives*, Thousand Oaks: Sage
- Floyd, C.E. 1995. « Governing Boards and Trustees ». The Review of Higher Education, vol. 19, no. 2, p. 93-110.
- Freeman, R. E. 1984. «Strategic management: A stakeholder approach». Boston: Pitman
- Francoeur, C., Labelle, R. et B. S. Desgagne. 2008. « Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management ». *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, p. 83-95.
- Golensky, M. 2006. « Governance challenges in nonprofit organization ». Disponible sur http://www.arnova.org/articles/governance_challenges.html.
- Gordon, M. M. 2000. « Comparing effectiveness to traditional and policy governance nonprofit boards ». Thèse de Doctorat. Université Walden. États-Unis.
- Grace Bugg et Sue Dallhoff. 2006. «Étude nationale sur les pratiques de gouvernance des conseils d'administration du secteur bénévole et sans but lucratif au Canada. Sommaire ». Strategic Leverage Partners Inc.
- Hambrick, D. C et P. Mason. 1984. « Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers ». *Academy of Management Review*, Vol. 9, p. 193-206.

- Hambrick, D. C. et R. A. D'Aveni. 1992. «Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies». *Management Science*, Vol. 38, p. 1445-1466.
- Hansmann, H. 1988. «The Ownership of the Firm». *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 4, p. 267-304.
- Hermalin, B et M. Weisbach. 2003. «Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economics Literature». *Economic Policy Review*, Vol. 9, p. 7-26.
- Harris, J. 1998. «Performance Models». *Public Productivity and Management Review*, Vol. 22, n.2, p. 135-40.
- Hazelkorn, E. 2005. « La gestion de la recherche universitaire. Développer la recherche dans les nouveaux établissements ». Éditions OCDE.
- Hibbitts, P. 2010. « The British Columbian and Canadian University in 2010: At the Crossroad or at the Precipice? ». *Acts de 7th International Workshop on Higher Education Reform. Reform of University Governance - developments, policy, fads and experience in comparative perspective*. University of British Columbia.
- Holmstrom, B. 1999. «The Firm as a Subeconomy». *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 15, p. 74-102.
- Houle, C. O. 1997. « Governing boards: Their nature and nurture ». San Francisco: Jossey-Bass. National Center for Nonprofit Boards.
- Houwing, J.F. et A.M. Kristjanson. 1975. « Composition of Governing Bodies of Canadian Universities and Colleges ». Ottawa: Association of Universities and Colleges of Canada.
- Hughes, A. 2002. «Guide de mesure de la productivité des administrations publiques». *Observateur International de la Productivité*, no. 5.

Independent Study Group on University Governance. 1993. «Governance and Accountability. The Report of the Independent Study Group on University Governance». Ottawa: Canadian Association of University Teachers.

Institut de la gouvernance d'organisations privées et publiques. 2007. «Rapport de recherche sur la gouvernance des institutions universitaires». Disponible sur http://www.igopp.org/IMG/pdf/44_Rapport_sur_la_gouvernance_des_institutions_universitaires.pdf

_____. 2008. « Rapport de recherche sur les indicateurs». Disponible sur http://www.igopp.org/IMG/pdf/Rapport_final__Indicateurs_de_performance_des_universites.pdf

Jackson, D. K. et T. p. Holland. 1998. « Measuring the Effectiveness of Nonprofit Boards». Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol.27, no. 2, p. 159-182.

Jensen, M. C. 1993. «The modern industrial revolution, exit, and the failure of the internal control systems». Journal of Finance, Vol. 48, n. 3, p. 831-880.

Jensen, M. C et Meckling, W., 1976. «Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure». Journal of Financial Economic, vol. 3, p. 305-360.

Jensen, M. (1998). «Corporate directors, accountability and cognitive complexity». Kellogg Journal of Organization Behavior. Disponible sur <http://www.kellogg.northwestern.edu/research/ktag/resources/papers/jensen.pdf>.

Jones, G. A., et M.L. Skolnik. 1995. « Governing Boards in Canadian Universities: Characteristics, Role, Function, Accountability, and Representativeness». Presentation at the annual meeting of the Association for the Study of Higher Education.

Jones, G.A., T.,Shanahan et P. Goyan. 2001. «University Governance in Canadian Higher Education». Tertiary Education and Management, vol. 7, no. 2, p. 135-148.

- Kanter, R. M.: 1977. «Men and Women of the Corporation». New York: BasicBooks.
- Kezar, A. 2006. «Rethinking public higher education governing boards performance: Results of a national study of governing boards in the United States». The Journal of Higher Education, Vol. 77, n. 6, p. 968- 1008.
- Leblond, A. 1990. « La relation existant entre le ratio étudiants par professeur et le ratio étudiants par activité au niveau universitaire ». Revue des sciences de l'éducation, vol. 16, n°2, 1990, p. 311-319.
- Lombardi, J. V., D. D.Craig, E. D. Capaldi et D. S. Gater. 2002. «University Organization Governance, and Competitiveness, AN Annual Report from The Lombardi Program on Measuring University Performance». The Center for Measuring University Performance. <http://mup.asu.edu/index.html>
- Lorsch, J. W., et E. MacIver. 1989. «Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards». Boston: Harvard Business School Press.
- Low, C. 2006. « A Framework for the Governance of Social Enterprise». International Journal of Social Economics, vol. 33, no 5/6, p. 376-385.
- Luoma, P et Goodstein, J. 1999. «Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure». The Academy of Management Journal, Vol. 42, n. 5, p. 553-563.
- Maingot, M. et Zeghal, D. 2008. « An Analysis of Voluntary Disclosure of Performance Indicators by Canadian Universities». Tertiary Education and Management, Vol. 14, n. 4, p. 269-283.
- Manning, P.1989. «Colorado policy guide to higher education governance». Golden, CO: Independence Institute.
- Masten, S. E. 2006. «Authority and Commitment: Why Universities, Like Legislatures, Are Not Organized as Firms». Journal of Economics and Management Strategy, Vol. 15, n. 3, p.649-684.

Mayntz, R. 1998. «New Challenges to Governance Theory». European University Institute: Jean Monet Chair Paper, RSC No. 98/50

McDaniel, O. C. 1996. « Ambivalence in Choice Patterns on the Future Role of Government on Higher Education Policies», *Higher Education Review*, vol. 28, no. 2, p. 3-23.

McIntyre, M. L., Murphy, S.A. et P. Mitchell. 2007. «The top team: examining board composition and firm performance». *Corporate Governance*, Vol. 7, n.5, p.547-561.

McMillan. M. L. et D. Datta. 1998. «The Relative Efficiencies of Canadian Universities: A DEA Perspective». *Canadian Public Policy - Analyse de Politiques*, Vol. 24, n. 4.

Meek, L. et D. Davies. 2009. «Policy Dynamics in Higher Education and Research: Concepts and Observations». In, *Higher Education, Research and Innovation*.

Miller, G.J.1997. «The Impact of Economics on Contemporary Political Science». *Journal of Economic Literature*, Vol. 35, p. 1173–1204.

Miller-Millensen, J. L. 2002. « The board as a monitor of organizational activity- The applicability of agency theory to nonprofit boards». *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 12, n. 4, p. 429-450.

_____. 2003. « Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach». *Nonprofit and Voluntary Sector. Quarterly*, Vol. 32, n. 4, p. 521-547.

Molz, R. 1988. « Managerial domination of boards of directors and financial performance». *Journal of Business Research*, Vol. 21, n. 2, p. 402-434.

_____. 1995. «The Theory of Pluralism in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Empirical Test». *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, p. 789-804.

Munroe, J.P. 1899. «Applied Science and the University». *Technology Review*, Vol. 1, p. 153-169. Disponible sur http://www.archive.org/stream/technologyrevie04assogooog/technologyrevie04assogooog_djvu.txt.

Murray, A. 1989. «Top management group heterogeneity and firm performance». *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 125-141.

Neave, G. 1988. « On the Cultivation of Quality, Efficiency, And Enterprise: An Overview of Recent Trends in Higher Education in Western Europe 1986-1988». *European Journal of Education*, Vol. 23, p. 7-23

Normanton, E. L. 1971. « Public accountability and audit: a reconnaissance». Dans Smith, B. R. et Hague, D. C. eds. «The dilemma of accountability in modern government: Independence versus control». London: Macmillan

Olson, D. E. 2000. « Agency theory in the not-for-profit sector: Its role at independent colleges». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, no 29, p. 280-296.

O'Regan, K. et Oster, S. M. 2005. «Does the Structure and Composition of the Board Matter? The Case of Nonprofit Organizations». *Journal of Law, Economic, and Organization*, Vol. 21, n. 1, p. 205-227.

OCDE. 2003. «Analyse des politiques d'éducation». OCDE

_____. 1987, «The Concept of Productivity in Institutions of Higher Education». Quebec: Presses de l' Université du Quebec.

Pfeffer, J. 1972. « Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment » *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, p. 218-229.

_____ et G. R. Salancik. 1978. « The external control of organizations: A resource dependence perspective ». New York; Harper and Row.

Power, M. 1996. «Making things auditable, accounting, organizations and society». Vol. 21, n. 2/3, p. 289-315.

Pursglove, J. et M. Simpson. 2004. «Longitudinal trends in university financial performance». *Int. J. Business Performance Management*, vol. 6, no.1, p.1-21.

Ritchie, W.J. et R. W. Kolodinsky. 2003. « Nonprofit Organization Financial Performance Measurement. An Evaluation of New and Existing Financial Performance Measures». *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 13, no. 4, p. 367-381.

Ritchie, W. J., R.W. Kolodinsky et k. Eastwood. 2007. « Does Executive Institution Matter? An Analysis of Its Relationship With Nonprofit Organization Financial Performance». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, no. 1, p. 140-155.

Robinson, M. K. 2001. « Nonprofit boards that work: The end of one-size-fits-all governance». New York: Wiley.

Rontopoulou, J.L. 1998. « L'évaluation de l'enseignement supérieur». UNESCO : Institut international de planification de l'éducation. L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.

Rayan, M. K. et S. A. Haslam. 2005. « The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions». *British Journal of Management*, Vol. 16, n. 2, p. 81-90.

Sharfman, M.P., G. Wolf, R.B. Chase. et D. A. Tansik. 1988. « Antecedents of Organizational Slack». *Academy of Management Review*, vol. 13, no. 4, p. 601-614.

Shleifer, A. et R. W. Vishny. 1997. « A survey of corporate governance». *Journal of Finance*, vol. 52, p. 737-783.

Schmidtlein, F. A. 2004. «Assumptions commonly underlying government quality assessment practices». *Tertiary Education and Management*, Vol.10, p. 263-285.

- SCFP. 2009. « Mémoire du secteur universitaire du Syndicat Canadien de la Fonction Publique affilié à la FTQ sur le projet de loi no 38 ».
- Scott, W. R. 1995. «Institutions and Organizations»., Sage,Thousand Oaks .
- Shleifer, A. et Vishny, R.W. 1997. «A survey of corporate governance». Journal of Finance, Vol. 52, n. 2, p. 737-783.
- Slaughter, S. et L. L. Leslie. 1997. « Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university». Baltimore, MD: Johns Hopkins University.
- Spear, R. 2004. «Governance in democratic member-based organisations». Annals of Public and Cooperative Economics, Vol. 75, no. 1, pp. 33-60.
- Sporn, B. 1999. «Adaptive university Structures: An analysis of adaptation to socioeconomic environments of US and European universities». Higher Education Policy Series. Philadelphia, PA: Jessica Kingsley.
- Stone, M. M. 1996. « Competing contexts: The evolution of a nonprofit organization's governance system in multiple environments». Administration and Society, Vol.28, p. 61-89.
- Task Force on Resource Allocation. 1995. «Some perspectives on academic freedom, autonomy and Accountability». Toronto: Ontario Council on University Affairs.
- Tavenas, F. 2004. «Quality assurance: A reference system for indicators and evaluation procedures». Report de l'Association Européenne des Universités Association, Belgique : pp. 1-53.
- Taylor J.S et Machadob. M.L. 2008. «Governing Boards in Public Higher Education Institutions: A perspective from the United States». Tertiary Education and Management, Vol. 14, n. 3.

- Taylor, J. et Miroiu. A. 2002. «Policy-Making, Strategic Planning, and Management of Higher Education». Regional University Network on Governance and Management of Higher Education in South East Europe. UNESCO, CEPES. Leland Conley Barrows.
- Thys-Clement, F. et L. Wilkin, 1995. «Pratiques de Management Stratégique dans les Universités Européennes». ESMU, Centre Européen pour le Management Stratégique des Universités.
- Tirole, J. 2001. «Corporate Governance», *Econometrica*, vol. 69, no. 1, p. 1-35.
- Trow, M. 1972. «The expansion and transformation of higher education». *International Review of Education*, Vol. 18, n. 1.
- _____. 2006. «Decline of Diversity Autonomy and Trust in British Education». *Transaction Social Science and Modern Society*, Vol. 43, n. 6.
- UNESCO, «Changing Dynamics». Report on the UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge, 2001-2009. International Centre for Higher Education Research Kassel, p. 41-84
- Vance, S. C. 1983. «Corporate leadership. Boards, Directors, and Strategy». McGraw-Hill Series in Management.
- Weisbach, M. 1988. «Outside Directors and CEO Turnover». *Journal of Financial Economics*, Vol. 20, p. 431-460.
- Wells, P. 2009. «Can higher ed reach higher? Canada's leading universities want to, writes Paul Wells, but big dreams call for big changes». McLeanS OnCompus. Disponible sur <http://www2.macleans.ca/2009/07/22/can-higher-ed-reach-higher/>
- Wente, M. 2009. «Universities are sitting ducks for reform». *The Globe and Mail*. Disponible sur <http://www.theglobeandmail.com/news/opinions/universities-are-sitting-ducks-for-reform/article1532075/>.

Williamson, O.E. 1985. « The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting». Gabler.

_____. 2002. «The theory of the firm as governance structure: from choice to contract». Journal of Economic Perspectives, Vol. 16, No. 3, p. 171-95.